

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců ve výrobním podniku
Employee Selection and Adaptation in a Manufacturing Company

Student:

Bc. Pavla Rožnovská

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavla Rožnovská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Výběr a adaptace zaměstnanců ve výrobním podniku**
Employee Selection and Adaptation in a Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika výrobního podniku
 4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve výrobním podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 a 4 mi poskytla společnost Huisman Konstrukce, s.r.o.“

V Ostravě dne 25. dubna 2014


.....

Bc. Pavla Rožnovská

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za odborné vedení, za vyjádření k problematice a mnohé rady, které mi v průběhu práce udílela.

Rovněž děkuji zaměstnancům Huisman Konstrukce, s.r.o. za ochotu při poskytování potřebných informací ke zpracování tohoto tématu a ostatním lidem, kteří přispěli svými názory nebo mě jen podporovali při práci.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	7
2.1	Personální práce a její úloha v organizaci	7
2.2	Výběr zaměstnanců.....	11
2.2.1	Podstata a cíl výběru zaměstnanců	12
2.2.2	Kritéria výběru	13
2.2.3	Zdroje získávání zaměstnanců	14
2.2.4	Fáze výběru pracovníků	16
2.2.5	Postup při výběru zaměstnanců	17
2.2.6	Metody výběru zaměstnanců	18
2.2.7	Doplňkové metody výběru.....	19
2.2.8	Politika a zásady výběru pracovníků	20
2.2.9	Hodnocení procesu výběru zaměstnanců	21
2.2.10	Závěrečná fáze výběru zaměstnanců.....	21
2.2.11	Chyby a nedostatky ve výběru zaměstnanců	22
2.3	Adaptace zaměstnanců	25
2.3.1	Formy adaptace	26
2.3.2	Cíle řízení procesu adaptace	27
2.3.3	Oblasti adaptace a jejich obsah	27
2.3.4	Objekty řízení adaptačního procesu	27
2.3.5	Nástroje adaptačního procesu	28
2.3.6	Adaptační plán	28
2.3.7	Časový průběh adaptačního procesu.....	29
2.3.8	Hodnocení adaptace	30

2.3.9	Fluktuace zaměstnanců	31
2.3.10	Faktory ovlivňující adaptační proces	32
2.3.11	Překážky adaptace	32
2.4	Shrnutí teoretické části	33
3	Charakteristika výborního podniku.....	34
3.1	Představení společnosti.....	34
3.2	Charakteristika oddělení lidských zdrojů	38
4	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve výrobním podniku.....	39
4.1	Nábor zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.	39
4.2	Adaptace zaměstnanců	40
4.3	Metodika a cíl průzkumu	42
4.4	Výsledky průzkumu.....	43
4.4.1	Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci	44
4.4.2	Standardizovaný rozhovor s vedoucí HR	55
4.4.3	Vyhodnocení provedených průzkumů	59
5	Návrhy a doporučení	61
5.1	Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců	61
5.2	Návrhy a doporučení v oblasti adaptace zaměstnanců	67
6	Závěr	72
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk	77
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem diplomové práce jsou dvě personální činnosti řízení lidských zdrojů, a to **výběr a adaptace zaměstnanců**. Téma bylo vybráno z důvodu aktuální situace na trhu práce, kdy se na jedno volné pracovní místo hlásí mnohem více uchazečů, než tomu bylo v minulosti. Dalo by se tedy konstatovat, že není problém sehnat zaměstnance, což relativně může být pravda, ale ve skutečnosti je velmi obtížné najít vhodné a kvalitní pracovníky. Současným trendem organizací je snaha vybrat z uchazečů ty nejvhodnější, nastavit pro ně adaptační proces a takto si vytvářet potřebný firemní potenciál. Tato diplomová práce se zabývá problematikou výběru a adaptace zaměstnanců a sleduje tyto procesy ve výrobním podniku. Předmětem mé pozornosti budou způsoby výběru zaměstnanců a také fungování jejich adaptability ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o., která v posledních letech zažívá výrazný růst. Díky tomu se stále potýká s nedostatkem schopných zaměstnanců a to jak po technické stránce, tak z hlediska osobnostního profilu. Stále se nedaří získat potřebné množství kvalifikovaných pracovníků pro obor, který je velmi náročný na odbornost.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat zásady a postupy výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. a poté na základě zjištěných skutečností porovnaných s teoretickými předpoklady navrhnout vhodné změny, které by měly vést k odstranění identifikovaných nedostatků a ke zkvalitnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců používaného ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.

V teoretické části budou definovány pojmy související s výběrem a adaptací a bude zachycena podstata těchto důležitých činností řízení lidských zdrojů. Teoretická část bude zpracovaná na základě studia odborné literatury.

V praktické části bude provedena charakteristika organizace. Ta bude vycházet z analýzy vnitropodnikových dokumentů a směrnic společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. Analýza současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti bude tvořit druhý blok praktické části. Opět budou využity informace z vnitropodnikových dokumentů a také informace získané prostřednictvím rozhovoru s vedoucí pracovnící HR oddělení. V rámci této části bude také provedeno výzkumné šetření a to pomocí dotazníků se zaměstnanci, kteří nepracují ve společnosti déle než jeden rok. Rozhovor i dotazník bude zaměřen na analýzu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve výrobním podniku. Otázky budou koncipovány tak, aby co nejvíce obsáhly oba procesy a na konkrétních případech

ukázaly, jak je soudobé organizace aplikují. Získané informace nám umožní poznat aktuální stav výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. a budou nejen analyzovány, ale i doplněny o grafické zobrazení.

Na základě teoretických znalostí, získaných informací a vlastních zkušeností bude zpracován poslední blok praktické části, návrhy a doporučení. Podstatou tohoto oddílu bude vytvořit pro vybranou organizaci přínosné návrhy a doporučení.

V diplomové práci budou na základě jednotlivých poznatků odvozené obecné závěry, čímž bude použita metoda indukce. Tato metoda bude použita především v analýze dotazníkového šetření. V práci bude použita také metoda dedukce, kdy jsou z obecných závěrů odvozena méně obecná tvrzení.

2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

2.1 Personální práce a její úloha v organizaci

Tato kapitola se věnuje otázkám personální práce (řízení lidských zdrojů). Pro vyjádření této manažerské funkce, jejímž předmětem je práce s lidmi v organizaci, existuje řada termínů. Nejobecnějším a nejznámějším je termín personální práce (personalistika), který se rozšířil po 2. světové válce. Modernějším termínem se stalo označení řízení lidských zdrojů (z angl. Human resources, zkráceně HR), jehož obsah vystihuje lépe současnou koncepci personální práce [20].

Dvořáková (2012) uvádí následující pojetí personální práce a její vývoj během 20. století [3]:

- **Personální administrativa** – převládá zhruba do počátku 60. let minulého století. Znamená správu personální agendy, kdy personalisté zajišťují nezbytnou administrativu. Z tohoto titulu je útvaru připsána pasivní funkce.
- **Personální řízení** – začalo se objevovat od 2. pol. 60. let. Mívalo povahu operativního řízení, můžeme hovořit o aktivní roli, ale bez strategického rozměru.
- **Řízení lidských zdrojů** – se objevuje od počátku 80. let 20. století a má souvislost se změnou manažerského myšlení a chování.
- **Řízení intelektuálního kapitálu** – globální organizace mění pohled na lidské zdroje a hledají způsoby, jak měřit, vykazovat a řídit intelektuální kapitál. Své zaměstnance vidí jako zdroj budoucích hodnot, protože jejich intelektuální potenciál dokáže generovat inovace.

Dle Dvořákové (2012) je od 80. a 90. let minulého století ve většině organizací personální útvar přejmenován na útvar lidských zdrojů. Hlavním úkolem tohoto útvaru je zabezpečit, aby byly lidské zdroje využívány tak, aby přinášely zaměstnavateli co největší prospěch plynoucí z jejich schopností. Neboť na zaměstnance už není pohlíženo jen jako na

nutný výdaj, ale jako na nejdůležitější jmění, zdroj konkurenční výhody a investici, produkující významnou přidanou hodnotu [3].

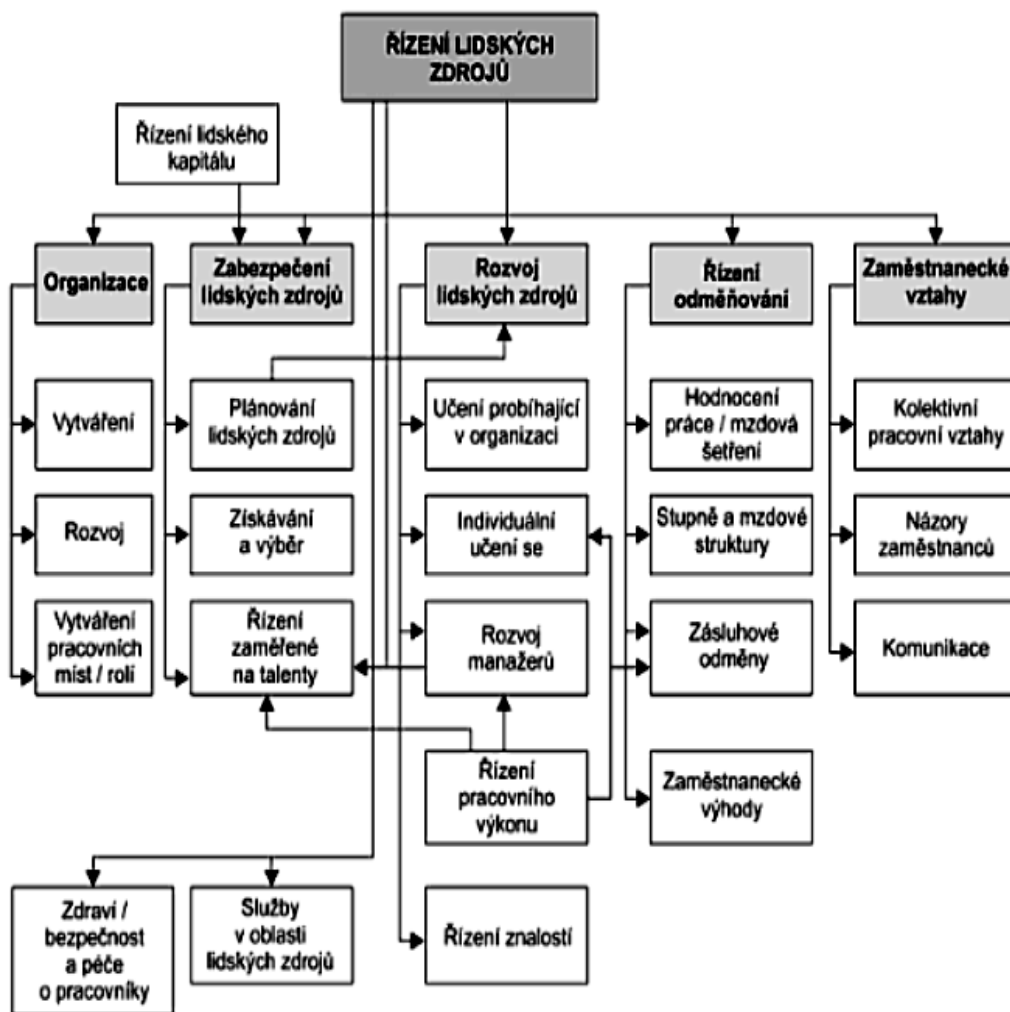
Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co společnosti mají – lidí, kteří přispívají k dosažení cílů organizace [1].

Koubek (2010) ve své knize specifikoval úkoly řízení lidských zdrojů v tzv. personálních službách. V literatuře nacházíme různá pojetí personálních funkcí. Mezi hlavní a nejčastěji uváděné personální činnosti a agendy patří [7]:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců;
- interní mobilita;
- organizace práce a pracovní podmínky;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků;
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- odměňování a zaměstnanecké výhody;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
- péče o zaměstnance;
- komunikace a informování zaměstnanců;
- personální informační systém;
- průzkum trhu práce;
- zdravotní péče o zaměstnance;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Jak uvádí Armstrong (2007) řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které promyšleným způsobem propojují filozofii, strategii a politiku lidských zdrojů, dále pak procesy, praxi a programy v oblasti lidských zdrojů. Na obrázku č. 2.1 můžeme vidět propojení složek do tří úrovní: architektura systému, alternativy politiky a procesy a praxe [1].

Obrázek 2.1 Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 27)

Výše uvedené personální činnosti již dávno nejsou jen záležitostí personálního útvaru, ale také součástí práce vedoucích pracovníků. Proto je důležité, aby si všechny osoby, které řídí práci jiných osvojily potřebné znalosti a dovednosti. Jedna z nejvlivnějších osobností v oblasti řízení lidských zdrojů Dave Ulrich (2012) autor konceptu Human Resources business partnerství říká, že tradiční strategické human resource pracuje se strategií jako se

zrcadlem, které odráží, na co by se human resource mělo soustředit. V dnešní době je potřeba, aby strategie byla okem, jímž se díváme na okolní svět. Ulrich přináší odpovědi na tři základní otázky oddělení lidských zdrojů [14]:

1. Čím mají pracovníci lidských zdrojů být a co mají vědět a dělat, aby byli vnímáni jako osobně efektivní?
2. Čím mají pracovníci lidských zdrojů být a co mají vědět a dělat, aby zlepšovali obchodní výsledky svých společností?
3. Na co se mají oddělení lidských zdrojů soustředit, aby se zlepšila obchodní výkonnost organizací?

Nynějším trendem v oblasti lidských zdrojů se tedy stává pohled na HR zvenku očima externího a interního zákazníka. Ulrich (2012) počítá s HR jako s kontaktním bodem mezi HR a managementem [14].

2.2 Výběr zaměstnanců

Urban (2003) ve své knize uvádí, že lidé tvoří srdce organizace – čím lepší lidi organizace zaměstnává, tím lepší se stává. Existují lidé, kteří žijí pro své pracovní místo. Pokud by se podařilo takovými zaměstnanci obsadit všechny pracovní pozice, byl by dopad na její výkonnost nesmírný. Bohužel to platí i opačně: nevhodně přijatí zaměstnanci mohou práci v organizaci změnit ve velmi nepříjemnou zkušenost a organizaci dlouhodobě nepříznivě zatížit. Z uvedeného vyplývá, že výběr zaměstnanců není radno podceňovat [13].

Výběr zaměstnanců představuje velmi důležitý proces v organizaci, při kterém na základě získaných informací o uchazečích o zaměstnání rozhodujeme, zda budou či nebudou přijati. Na začátku celého procesu stojí správně provedená analýza pracovního místa. Ta poskytne informace o profilu obsazovaného pracovního místa. Stanoví potřebné znalosti, dovednosti a odpovědnosti, které by měl pracovník mít, aby mohl tuto pozici úspěšně zvládat [13].

Samotnému výběru podle Koubka (2010) předchází personální činnost, která se zabývá získáváním zaměstnanců. V tomto procesu jsou uchazeči přilákáni do organizace. Obvykle se na jedno místo přihlásí velké množství uchazečů, a tudíž je potřeba provést tzv. předvýběr, který se realizuje na základě posouzení žádosti o zaměstnání, životopisu a jiných předkládaných dokumentů od zájemců o práci. Výsledkem této činnosti je rozdělení zájemců do tří skupin, a to na velmi vhodné, vhodné a nevhodné uchazeče. K výběrovým procedurám je přizvána první skupina. V případě malého počtu uchazečů v této skupině, může být přizvána i skupina uchazečů vhodných [7].

Koubek (2010) definuje nejdůležitější úkol v procesu výběru zaměstnanců a tím je rozpoznání, který z uchazečů o práci bude nejen pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa, ale bude také schopen akceptovat firemní hodnoty a celkově přispěje k harmonizaci vztahů na pracovišti [7].

Jak již bylo řečeno, výběr navazuje na proces získávání zaměstnanců. Koubek (2010) uvádí, že jak k získávání, tak k výběru pracovníků musíme přistupovat velmi zodpovědně, neboť představují klíčovou fázi formování pracovní síly ve společnosti [7].

Stýblo (2003) popisuje prvky a součásti procesu získávání pracovníků a jejich vztahy, které můžeme vidět na následující straně, obrázek č. 2.2. Efektivita výběru zaměstnanců je

závislá na personálním auditu, který by měl být schopen odpovědět na otázky, zda dané pracovní místo přispěje k dosažení konkurenční výhody nebo jak se bude podílet na uspokojování potřeb zákazníka [11].

Při výběru zaměstnance nesmíme dle Koubka (2010) zapomenout, že se jedná o oboustranný proces. Organizace si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. Námí vybraný kandidát má také právo se rozhodnout a může se stát, že ho organizace nezaujme a nabídku práce odmítne. V každém případě rozhodnutí je nelehkým úkolem jak pro organizaci, tak pro uchazeče [7].

Obrázek 2.2 Prvky a součásti procesu získávání pracovníků a jejich vztahy



Zdroj: Stýblo (2003, s. 56)

2.2.1 Podstata a cíl výběru zaměstnanců

Barták (2010) tvrdí, že podstata výběru spočívá v konfrontaci požadavků na způsobilosti pracovníka na dané pracovní pozici s reálnými způsobilostmi, kterými disponuje příslušný kandidát [2].

Dvořáková (2012) konstatuje, že cílem výběru je **identifikovat a vybrat mezi uchazeči** o práci takové, kteří budou výkonní a zároveň budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou konat nežádoucím způsobem, který snižuje jak produktivitu, tak kvalitu práce [3].

Odpovědnost za naplnění podstaty a cíle výběru zaměstnanců má nejen personální útvar, ale také vedoucí zaměstnanec nebo lépe řečeno nadřízený pracovník obsazovaného místa. Nadřízený pracovník společně s personalisty definují pracovní místo, zpracovávají profil ideálního kandidáta, volí metody výběru, vedou pohovory a rozhodují o konečném přijetí či nepřijetí uchazeče. Na dodržování zákonů, zásad a pravidel dohlíží personální oddělení, které řídí proces výběru jak po administrativní, tak po organizační stránce. Závěrem by se dalo říct, že pro ně vzhledem k stále narůstající nezaměstnanosti je výběr zaměstnanců velmi jednoduchý, ale opak je pravdou. Čím víc uchazečů se hlásí, tím složitější je najít pro společnost toho nejvhodnějšího kandidáta.

2.2.2 Kritéria výběru

Společnost uchazeče zaměstná v případě, že splňuje požadavky obsazované pracovní pozice, ale také dle Koubka (2010) na základě třech druhů kritérií výběru pracovníků. Jedná se o tato kritéria [7]:

- **Celopodniková** – zahrnují vlastnosti, které organizace považuje za významné. Tato kritéria mohou ovlivnit úspěšnost uchazeče v organizaci. Jedná se například o schopnost přijmout hodnoty kultury organizace a podílet se na jejich rozvoji, dále můžeme zmínit přizpůsobivost, pružnost a další. Doporučuje se písemný výčet těchto kritérií, aby ti, kteří posuzují způsobilost uchazeče, měli možnost k němu přihlédnout.
- **Útvarová** – se vztahují k vlastnostem, které by měla mít osoba pracující v určitém útvaru nebo týmu. Podstatou je, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami bezproblémově zapadl do daného kolektivu, uctíval hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým členem týmu.
- **Pracovního místa** – odpovídají specifikaci pracovního místa. Požadovány jsou takové vlastnosti uchazeče, které budou vyhovovat požadavkům pracovního místa. Při výběru pracovníka patří kritéria pracovního místa stále k těm nejdůležitějším, ale už nerozhodují sama o sobě. Stále častěji se objevuje názor, že je lepší vybírat pracovníka pro podnik a pro tým než pro pracovní místo. Z toho vyplývá důležitost týmové práce a mezilidských vztahů na pracovišti.

2.2.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Stýblo (2006) ve svém článku uvádí, že důležitým momentem při získávání pracovníků je identifikace zdrojů a metod samotného procesu jejich získávání. V praxi disponujeme dvěma základními zdroji pro získávání pracovníků [19]:

Mezi vnitřní zdroje patří:

- vlastní pracovní síly, které mají z jakýchkoliv důvodů zájem o uvolněné či nově vznikající pracovní místo;
- zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby nebo jiných organizačních důvodů;
- zaměstnanci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo;
- pracovníci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie;
- ženy vracející se z mateřské dovolené;
- vlastní zaměstnanci, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou (např. zastupují ženy na mateřské dovolené).

Mezi vnější zdroje patří:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce;
- absolventi státních a soukromých zařízení připravujících mládež na povolání;
- zaměstnanci cizích firem a to buď již rozhodnutí ke změně zaměstnavatele nebo ti, které naše nabídka bude k tomuto rozhodnutí inspirovat;
- uchazeči vracející se ze zaměstnání v zahraničí;
- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- zahraniční pracovníci;
- studenti (na určité části dne, týdne či prázdniny).

Stýblo (2006) upozorňuje, aby organizace velmi zodpovědně zvážila, co je pro ni výhodnější. Vnější i vnitřní zdroje zaměstnanosti mají své výhody a nevýhody [19]:

Výhody vnitřních zdrojů:

- zájemce zná svoji organizaci;
- organizace je seznámena se silnými i slabými stránkami zájemce;
- využívání vlastních zaměstnanců zvyšuje motivaci a loajálnost nejen jich samotných, ale i ostatních pracovníků;
- lepší návrat investic vložených do rozvoje zaměstnanců;
- posiluje se jistota zaměstnání.

Nevýhody vnitřních zdrojů:

- určitá „provozní slepota“;
- vzniká nebezpečí, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni až na pozici, která však již bude nad jejich síly;
- soutěživost a kariérový postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.

Výhody vnějších zdrojů:

- širší možnost výběru;
- někdy je to rychlejší, snadnější a levnější způsob;
- možnost získávání nových zkušeností, poznatků či pohledů.

Nevýhody vnějších zdrojů:

- obvykle časově náročné (příprava, rozhovory se zájemci atd.);
- zpravidla mnohem nákladnější než získávání z vnitřních zdrojů;
- adaptace a orientace nových zaměstnanců je delší a tím se též prodražuje (nutnost vzdělávání);
- náročnost na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů;
- riziko přijetí méně vhodného zaměstnance je značné.

Nejběžnějším způsobem hledání pracovníků jsou stále inzertní portály a vlastní webové stránky organizace. Trendem v oblasti shánění vhodných zaměstnanců jsou profesní sociální sítě jako například LinkedIn. Pro organizaci není obtížné si vytvořit profil na LinkedIn a jednoduše vyhledávat zaměstnance podle konkrétních kritérií. Potenciální zaměstnance lze získat také na pracovních veletrzích. Při hledání pracovníků je možno využít i služeb personálních agentur. V České republice existují specializované agentury, které se zabývají přetahováním zaměstnanců. Jedná se o tzv. headhunting. Volně přeloženo jako „lovec hlav“. Headhunting je používán převážně v situaci, kdy hledáme zkušeného odborníka s prací v oboru. Není radno podcenit personální marketing, neboť použití marketingového přístupu v personalistice pomůže sehnat a udržet potřebné pracovní síly [16].

2.2.4 Fáze výběru pracovníků

Koubek (2010) ve své literatuře uvádí, že se u procesu výběru pracovníků obvykle diferencují dvě fáze: **předběžná a vyhodnocovací** [7]:

Předběžná fáze začíná tím, že se objeví nutnost obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Vzápětí musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi.

V prvním kroku se definuje příslušné pracovní místo a stanoví se základní pracovní podmínky na něm. Pracovní místo je pozice, která je jasně daná účelem, úkoly, činnostmi, kvalifikačními předpoklady, organizačními vztahy, komunikačními vazbami, pravomocemi ale i odpovědnostmi. Popis pracovního místa může být pomůckou jak pro potenciální uchazeče, kteří snadněji usoudí, zda pracovní místo zvládnou, tak i pro přijaté uchazeče, kterým může posloužit jako dokument pro adaptaci a rozvoj práce. Hlavním smyslem popisu pracovního místa je definovat název a účel pracovního místa. Dále pak vymezit místo výkonu činnosti, pracovní podmínky, hlavní činnosti a úkoly, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti.

V průběhu druhého kroku se zjišťuje, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Mezi důležité požadavky patří také pracovní zkušenosti a dosavadní praxe. Personalistům může usnadnit výběr zaměstnanců roztřídění zmiňovaných požadavků na nezbytné, žádoucí a vítané, případně okrajové.

Třetí krok vychází z druhého. Konkrétně specifikuje požadavky na vzdělávání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti potřebné pro to, aby byl uchazeč o zaměstnání shledán vhodným.

Vyhodnocovací fáze dle Koubka (2010) následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jednu metodu. Obvykle se používá kombinace dvou nebo více metod [7].

2.2.5 Postup při výběru zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců Koubek (2011) charakterizuje jako řadu na sebe navazujících kroků, které se odvíjí hlavně podle toho, jaké místo je potřeba obsadit a také podle dalších faktorů jako například velikost či tradice organizace [6].

Míra předpokladů pro přijetí nového zaměstnance se posoudí na základě získaných informací o uchazeči z dotazníku, osobního pohovoru, popř. psychologických testů. Pokud máme větší počet uchazečů, můžeme postupovat ve více krocích (předvýběr, vlastní výběr a rozhodnutí z užšího počtu uchazečů). V některých případech určují metody výběru pracovníků a posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon práce odborní psychologové a následné rozhodnutí o přijetí zpravidla provádí ve spolupráci s odbornými liniiovými vedoucími, budoucími nadřízenými přijímaných pracovníků, kteří by měli nést konečnou odpovědnost za rozhodnutí o přijetí pracovníka. Různými metodami mohou zjistit předpoklady pro výkon určité funkce. Nastavení vlastních postupů je záležitostí organizace, jejich zkušeností i tradic. Mimo obecných předpokladů, jako jsou vzdělání, praxe, dovednosti, znalosti, je v některých případech vhodné zjišťovat i osobní charakterové vlastnosti (svědomitost, pracovitost, odpovědnost, úroveň motivace k práci, osobní cíle). Předpoklady k výkonu činnosti se mohou zjišťovat také psychologickými testy. Účelné je někdy i vyžádání referencí od předcházejícího zaměstnavatele uchazeče. Jejich úkolem je poskytnout další informace o uchazeči a napomoci závěrečnému rozhodnutí. Součástí procesu výběru je také naprosto přesné a pravdivé informování uchazeče o požadavcích pracovního místa a o dalších významných skutečnostech, které jsou s výkonem práce spojeny.

Koubek (2011) doporučuje následující postup při výběru zaměstnanců [6]:

1. Analýza dotazníků, životopisů a dalších dokumentů předložených uchazečem je základním krokem.
2. Předběžný pohovor, který by měl doplnit informace a skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech.
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment center.
4. Výběrový pohovor je dalším nezbytným krokem vyhodnocovací fáze.
5. Zkoumání referencí, zde je nebezpečí subjektivního zkreslení informací.
6. Lékařské vyšetření, pokud je potřebné a legální.
7. Rozhodnutí o výběru daného uchazeče.
8. Informování jak úspěšných, tak neúspěšných uchazečů o rozhodnutí.

Není nutné výše uvedený postup dodržovat a všechny kroky absolvovat. Vše záleží na tom, jakou pracovní pozici budeme obsazovat, zda se jedná o manuální či administrativní práci. Pro metody výběru by mělo mít personální oddělení stanovená jasná pravidla, která by se měla dodržovat [6].

2.2.6 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů. Dále pak na tom, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získání pracovníků, jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místa atd.

Existuje celá řada metod výběru zaměstnanců. Můžeme je různě členit, např. na základní metodu, která může být aplikována pro všechny pracovní pozice. V případech, kdy potřebujeme rozšířit základní metody, využijeme metodu testování způsobilosti. Doplnkové metody se také mohou uplatnit u všech skupin uchazečů o práci. Jsou to např. reference z předchozího zaměstnání, lékařská prohlídka k posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu práce nebo výpis z rejstříku trestů. Vždy je potřeba zvážit, na jakou pozici se zaměstnanec vybírá.

Stále mezi nejpoužívanější **metody výběru pracovníků** i dle Koubka (2010) patří [7]:

- Dotazník;
- Zkoumání životopisu;
- Výběrový pohovor;
- Testy pracovní způsobilosti;
- Assessment centrum;
- Zkoumání referencí.

V samotném výběru už nebereme v úvahu pouze odborné znalosti uchazečů, ale i jejich osobní vlastnosti a charakteristiky. Pomocí vhodných metod bychom měli poznat, jaký má uchazeč přístup k práci, jeho motivaci nebo schopnost přizpůsobovat se změnám. Kombinací různých metod výběru bychom měli zvýšit šanci na získání pravdivých informací o uchazečích. Například test může posloužit k ověření znalostí uvedených uchazečem v dotazníku.

2.2.7 Doplnkové metody výběru

Doplnkové metody výběru zaměstnanců bývají použity v kombinaci s jinou výše uvedenou metodou. Mezi tyto metody řadíme zkoumání referencí, lékařské vyšetření, přijetí nejlepšího uchazeče na zkušební dobu a další.

Zkoumání referencí

Koubek (2010) v knize uvádí, že zkoumání referencí je populární hlavně v USA, kde jsou považovány za spolehlivý zdroj informací o uchazeči. Cílem této metody je ověření nebo zjištění nových informací o kandidátovi z předchozích zaměstnání, ze školy nebo od osob, které ho znají. Reference by měly vypovídat nejen o kvalitě práce uchazeče, ale i o jeho osobnosti, týmovém duchu a podobně [7].

Reference mohou mít podobu písemné žádosti o jejich poskytnutí, osobního setkání či telefonického hovoru. Nejčastěji bývají využívány telefonické reference, neboť při tomto hovoru lidé poskytují většinou upřímnější informace než v psané formě.

Díky referencím získá personalista celistvou představu o kandidátovi. Reference mohou být významným faktorem při rozhodování mezi několika kandidáty. Nelze je však považovat

za spolehlivý zdroj, neboť lidé všeobecně poskytují spíše reference pozitivní. Vždy musíme mít na paměti, že se jedná o subjektivní názor.

Lékařské vyšetření

O této metodě výběru Koubek (2010) říká, že se používá především v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí nebo v případech pochyb budoucího zaměstnavatele o zdravotní způsobilosti uchazeče. Tato metoda výběru zaměstnanců je považována za diskriminační [7].

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Koubek (2010) popisuje tuto metodu výběru jako jednu z nejefektivnějších, ale zároveň nejnákladnější a organizačně nejnáročnější. Spočívá v tom, že společnost přijme více vhodných kandidátů na zkušební dobu a po 2 až 3 měsících pozorování se rozhodne pro toho nejvhodnějšího a ostatní propustí [7].

Grafologie

Grafologii definuje Armstrong (2007) jako bádání sociální struktury člověka prostřednictvím jeho rukopisu. Výhodou této metody je, že může být použita, aniž by to autor rukopisu věděl. Přesto grafologie patří mezi málo využívané a je považována za spíše méně seriózní metody výběru [1].

2.2.8 Politika a zásady výběru pracovníků

V procesu výběru zaměstnanců by měly být dodržovány určité zásady, které zajistí společnosti její dobré jméno. Mezi ty hlavní patří:

- Dodržování platných zákonů v oblasti výběru zaměstnanců. Důležité je vyvarovat se diskriminačnímu chování vůči uchazečům.
- Výběr musí probíhat na základě skutečných schopností pro výkon práce. V praxi se stále setkáváme s případy, kdy jsou lidé vybíráni z důvodu přátelských vztahů.
- Neposkytovat informace o uchazeči neoprávněným osobám.
- Vybírat metody a činnosti při výběru zaměstnanců tak, aby nebyla porušována základní lidská práva.

- Chovat se k uchazečům důstojně a brát je jako rovnocenné partnery.
- Osoby, které mají ve společnosti zodpovědnost za výběr zaměstnanců, by měly mít potřebnou kvalifikaci.

Podle Dvořákové (2007) může organizace prosazovat politiku rovného zacházení v oblasti získávání tým, že [4]:

- Aktivně a nepřetržitě rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znak diskriminace.
- Dává systematicky přednost při získávání a povyšování ženám a příslušníkům menšinových skupin.
- Stanoví podíl, kolik má být žen a příslušníků minorit z celkového počtu získaných nebo povýšených.

2.2.9 Hodnocení procesu výběru zaměstnanců

Jaké metody si při výběru zaměstnanců společnost vybere, záleží na jejich zvyklostech, dále na obsazované pracovní pozici a počtu uchazečů. V procesu výběru je důležité, aby organizace sledovala, zda bylo efektivně dosaženo požadovaných výsledků. Pro vyhodnocení úspěšnosti použité výběru zaměstnanců můžeme použít různé možnosti. Mathis a Jackson (2008) ve své knize uvádí jako ukazatele vhodné pro zhodnocení přijímacího procesu počet přijatých zaměstnanců a jejich kvalitu, čas potřebný pro zaplnění požadovaných pracovních pozic, náklady na jednoho uchazeče a spokojenost zúčastněných stran [8].

2.2.10 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Podle Armstronga (2007) patří mezi závěrečné fáze výběru zaměstnanců [1]:

- **Potvrzení nabídky** – podle zákoníku práce je zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy vyplynuly.
- **Pracovní smlouva** – mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce nebo den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

- **Sledování a podpora nového pracovníka** – je důležité sledovat nového zaměstnance a zjistit, jak se s podnikem sžil a jak odvádí svou práci.

2.2.11 Chyby a nedostatky ve výběru zaměstnanců

Kolman (2010) říká, že omezení vyplývají z nesrozumitelných nebo sporných cílů výběru, z lidských předsudků ohledně lidské přirozenosti a z omezení lidských schopností vyvozovat správné závěry z údajů, které máme k dispozici [5].

Nejasnost cílů při výběru zaměstnanců může být důsledkem tří skutečností, a to [5]:

- **Nedbalosti** - obsazení některých pracovních míst se může jevit jako samozřejmá záležitost. Zodpovědnou osobu ani nenapadne se nad věcí zamyslet, což je důsledkem podcenění situace.
- **Obavami** - na rozdíl od nedbalosti obavy vedou k přecenění problémů. Lehce změnit relativně snadný úkol v problém obtížný a náročný tak, že se zdá nemožné jej splnit. V případě nejistot bývá doporučováno požádat o názor někoho dalšího, např. externího odborníka, personální firmu či agenturu, ale třeba i kolegu. Na poskytnuté rady a doporučení je potřeba se dívat kriticky a vždy důkladně promyslet možné důsledky v případě jejich využití.
- **Řešením zástupného problému** - jedná se o závažnější problém, při kterém hlavní cíl konání odpovědné osoby za výběr uchazeče je řešit místo tohoto zjevného úkolu nějaký skrytý vnitřní problém. Zástupný problém mohou vyvolat například obavy, nejistota nebo také neschopnost, kterou se někdo snaží zastírat. Například neschopný manažer prosazuje přijetí nových lidí, kteří pro něj budou pracovat, protože ti současní podle něj nejsou pro danou práci vhodní. Zde může být problém ne v pracovnících, ale v řídicích schopnostech manažera. Dalším příkladem může být případ, kdy se vedoucí personálního útvaru chce zbavit pracovníka a proto ho pověří řešením velmi obtížného případu, neboť předpokládá, že dotýcný úkol nezvládne.

Stanovení potřeb, jak upozorňuje Kolman (2010), je velmi důležité, protože ani lidé ani organizace nejsou ideální. Důkladné stanovení potřeb, které má výběr nového zaměstnance naplnit, pomůže zodpovědné osobě se v procesu výběru lépe orientovat. Čím kvalitněji budou potřeby určeny, tím lépe se podaří rozpoznat, co se v daném případě

z původních představ mění. Změna či kompromis může být užitečná, ale vše musí být pod kontrolou. Kvalitní popisy práce jsou nejen skvělým východiskem pro stanovení potřeb, ale mohou také přinést užitečné informace [5].

Stýblo (2006) ve svém článku uvádí tato nejčastější úskalí z praxe [19]:

Reaktivní přístup – společnost by se měla při vstupu na nové trhy nebo např. po restrukturalizaci poohlédnout po zcela jiných manažerech, schopných dosáhnout potřebné efekty v nových podmínkách. V praxi se většina organizací snaží najít manažery s podobnými kvalitami předchozích manažerů, ale bez jejich zjevných nedostatků. Problém reaktivního přístupu spočívá především v tom, že se nezaměřuje na důkladnou znalost profese.

Nerealistické určení pracovního místa – v praxi se stává, že specialisté vypracují precizní a dokonalou pracovní náplň, kterou je téměř nemožné splnit. Další riziko nerealistické specifikace požadavků na obsazované pracovní místo spočívá ve stanovení požadavků na kandidáta. Pro pracovní místo se hledá ideál bez ohledu na aktuální potřebu organizace. V případě úspěchu nalezení dokonalého zaměstnance, obzvláště na manažerské pozici, může dojít z jeho strany k ukončení pracovního poměru, neboť skutečnost neodpovídá jeho kvalitám.

Hodnocení lidí v aktuálních vers. ideálních podmínkách – je velmi složité posuzovat uchazeče při výběrovém řízení. Z pohovorů můžeme zjistit, že někdo se jeví jako dobrý manažer, jiný zase jako pilný pracovník. V rozhovoru nejsme schopni odhadnout konkrétní okolnosti, kdy a za jakých podmínek bude lepší ten nebo onen. Většinou se kladou uchazečům stejné otázky typu „Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky“, ale z toho se nedá zjistit, kdy a v jakých případech to platí.

Akceptování lidí podle stylizace – při sebelepší kvalitě výběrového řízení bývá těžko odhalitelný charakter uchazeče. Někteří kandidáti nemusí říkat pravdu. Potenciální uchazeči se snaží vypadat lépe, aby měli větší šanci pracovní místo získat. Problém bývá, jestli si to může organizace vůbec ověřit.

Důvěra v reference – pravdivost údajů z výběrového řízení je možné si ověřit prostřednictvím referenčních zdrojů. Omezená věrohodnost nastává v případech, kdy si referenční kontakty uvádí sám uchazeč. Přesto je důležité si uvědomit, že spolehlivé reference se vyplácejí.

Setrvávání v předpojatostech a v předsudcích – může vést k velkému množství chybných soudů o uchazečích. Velmi rozšířený omyl v praxi spočívá v upřednostňování těch, kteří jsou podobní vybírajícím pracovníkům. Problémem jsou také např. předsudky vztahující se k určité národnosti nebo rase.

Delegování (rozhodnutí jiným) – v praxi se často stává, že manažeři jsou příliš zaneprázdněni a kritický krok o rozhodnutí výběru zaměstnance přenechají personálnímu útvaru. Toto delegování nevadí v případech, kdy jsou dobře známy podmínky přijímaného a pokud výkonný manažer nezůstane zcela stranou tohoto procesu.

Nestrukturovaná interview – jedná se o nejspolehlivější a nejužívanější metodu výběru zaměstnanců. Přijímací organizace očekává získání relevantních informací o kandidátových kompetencích, znalostech, dovednostech i všeobecných schopnostech. Rozhovor však často obsahuje obtížné nebo nepříjemné otázky, a proto musí být kvalitně připraven. V praxi tomu tak nebývá, je to spíše ztracená konverzace na libovolné téma. Díky tomu může dojít ke ztrátě kvalifikovaného kandidáta, který prostě není dobrým řečníkem.

Ignorování emoční inteligence – při výběru kandidáta organizace preferují primárně tzv. „tvrdá data“, tzn. dosažené vzdělání, úroveň IQ, pracovní zkušenosti atd. Personální manažeři si v praxi neuvědomují, že kritickým faktorem profesionálního úspěchu je emoční inteligence, která je řazena k „měkkým údajům“. Dvě hlavní části tvořící emoční inteligence, intelekt a zkušenosti, jsou podstatné pro vysokou výkonnost. Výzkum ukázal, že převážně u vyššího managementu je úspěch v řízení podmíněn až z 90 % úrovní emoční inteligence. Důležitými znaky emoční inteligence je těchto pět prvků: uvědomění si sebe sama, seberegulace, motivace, empatie a sociální dovednosti. Každá pozice vyžaduje jiné emoční způsobilosti. V praxi většina společností tyto rozdíly ignoruje a vyžaduje stále jakési „modelové lidi“ s pomyslným optimem všeobecné emoční inteligence.

Politikaření (působení nátlakových sil) – manažer nebo vlastník prosazuje přijetí jeho známých či blízkých osob a nezajímá se o přezkoumání jejich skutečných schopností. V praxi jsou známy případy, kdy při výběru nového manažera „silná spojení“ zafungují tak, že jsou k pohovorům zváni nevalní kandidáti. Tím narůstá šance stávajících zaměstnanců místo získat.

Na závěr je dobré připomenout, že ne všichni uchazeči, kteří mohou být vybráni, budou nakonec ochotni do organizace nastoupit. Důvodem může být i to, že se nepodařilo správně

„prodat“ pracovní místo. Proto je velmi důležité porozumět a pochopit hlavní motivy a rysy kandidáta. Pro některé uchazeče jsou podstatné peníze, pro jiné možnost zavádět a provádět změny, další zajímá práce a její obsah, jiní chtějí pracovat u vybrané společnosti. Řádná nabídka pracovních příležitostí vyžaduje přesně pochopit, vystihnout a diferencovat tyto motivy. Důležité je neslibovat to, co není možné nabídnout.

2.3 Adaptace zaměstnanců

S pojmem adaptace se můžeme setkat v nejrůznějších odvětvích lidské činnosti. Velmi důležitá, i když hlavně v minulosti často podceňovaná, je adaptace nového pracovníka v zaměstnání. Zaměstnavatelé si konečně začali uvědomovat, že největší námaha při získání nového zaměstnance nekončí podpisem pracovní smlouvy. Pokud se chtějí vyhnout problémům spojeným s odchody nedávno přijatých zaměstnanců nebo nevýkonnými pracovníky, musí si nastavit tzv. adaptační proces. Jednoduše řečeno, zaměstnanci je potřeba se dále věnovat, aby se co nejdříve zapojil do pracovního procesu a podával očekávaný výkon.

Proces adaptace je spuštěn výběrem nového zaměstnance. Lidé jsou různí a na změny reagují odlišně. Někdo se rád seznamuje s novým prostředím, pro jiné může být změna velkou překážkou v podobě strachu z neznámého. V obou případech by organizace měla být novému zaměstnanci oporou a pomoci mu toto adaptační období snadněji překonat, neboť čím rychleji se zaměstnanec ve společnosti adaptuje, tím rychleji bude podávat požadovaný pracovní výkon.

Dvořáková (2012) vidí **řízenou adaptaci** jako systematickou orientaci a formalizované začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Přednost dává písemně zpracované verzi adaptace před pouze tradovanou a předávanou z „generace na generaci“. **Účelem** řízené adaptace je [3]:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců;
- snížení ztrát na produktivitě;
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Proces adaptace v organizaci zajišťuje personální oddělení, které vybaví nového zaměstnance potřebnými informacemi, např. seznamem důležitých telefonních kontaktů, informačními materiály o organizaci, výročními zprávami, směnicemi, seznámí ho s organizační kulturou a politikou. Kromě personálního oddělení přebírá odpovědnost za

adaptaci také přímý nadřízený pracovník, který novému zaměstnanci poskytuje informace k danému adaptačnímu plánu a seznamuje ho s kolegy, úkoly a chodem daného útvaru. Do procesu adaptace patří také jeho kontrola a vyhodnocení, které provádí vedoucí nadřízený společně s personalisty [3].

2.3.1 Formy adaptace

Jak ve své publikaci uvádí Štikar (2003), adaptaci můžeme rozdělit na **sociální** a **pracovní**. Obě formy se vzájemně prolínají a jsou předpokladem pro úspěšné zvládnutí procesu adaptace [12].

V rámci **sociální adaptace** dochází ke vzájemnému působení jedince a prostředí. Nový zaměstnanec se seznamuje se sociálním prostředím, strukturou společenských a mezilidských vztahů v organizaci, zvyklostmi a tradicemi, vztahy na pracovišti, společenskými normami a hodnotami. Paulík (2010) ve svém díle uvádí, že sociální adaptaci může ovlivňovat řada vlivů. Mezi nejčastější patří životní události, radosti a sociální opora, ale adaptační proces může být narušen také různými událostmi spojenými s velkými problémy, které mohou u člověka vyvolat větší zátěž a stres [9].

Štikar (2003) říká, že **pracovní adaptace** je kontinuální proces, který začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v různé podobě po celou dobu pracovní aktivity až do konce profesionální dráhy. Podstatou pracovní adaptace je seznámit se s pracovními úkoly a postupně si osvojit úkoly, pracovní pozice i role. Pracovní adaptace je významným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince, neboť může tvořit vhodné kompenzační prostředí při neúspěších v jiných sférách života jako je například rodinný život [12].

Také Kloubek (2010) ve své publikaci uvádí, že adaptace může probíhat systematicky a plánovitě na **formální úrovni**, kdy je proces předem naplánovaný a zajišťovaný především personálním oddělením a přímým nadřízeným [7].

V praxi je běžně používaná i adaptace na tzv. **neformální úrovni**. Neformální adaptace probíhá spontánně, zejména pod vlivem spolupracovníků. Nový zaměstnanec je postupně seznamován s pracovním prostředím prostřednictvím svých spolupracovníků [7].

2.3.2 Cíle řízení procesu adaptace

Podle Koubka (2010) se na cíle řízení procesu adaptace díváme ze dvou hledisek, a to [7]:

- **z hlediska zaměstnance** – kdy mezi hlavní cíle patří zvládnutí pracovních nároků a požadavků a získání perspektivy dalšího odborného růstu, také začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině, ale i v celém podniku.
- **z hlediska podniku** – hlavními cíli je umožnit maximální využití potenciálu pracovníků, zvyšovat efektivnost práce a zvyšovat stabilitu pracovních skupin.

2.3.3 Oblasti adaptace a jejich obsah

Koubek (2010) se zaměřuje na 3 oblasti orientace nových zaměstnanců. Tyto oblasti by měly následovat postupně za sebou a nemělo by docházet k vynechání některé z fází. Uvedme si tři základní oblasti, na které by měla být adaptace zaměřena [7]:

- **Celopodniková oblast adaptace** – novému zaměstnanci jsou předávány informace obecného charakteru, které jsou společné pro všechny zaměstnance.
- **Útvarová oblast adaptace** – zaměstnanec dostává informace týkající se útvaru, pracovní skupiny či týmu, do kterého přísluší obsazované pracovní místo.
- **Adaptace na konkrétní pracovní místo** – v této oblasti jsou předávány informace o konkrétním pracovním místě a obsahu práce, které zaměstnanec zastává.

2.3.4 Objekty řízení adaptačního procesu

Objektem řízení adaptace mohou být nejen nově přijatí pracovníci, ale také pracovníci, kteří se vrací po delší době nebo pracovníci, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení nebo přechází na jiné oddělení či do jiné pracovní skupiny.

Štikar (2003) uvádí tyto pracovní situace, ve kterých je adaptace na práci aktuální [12]:

- a) při nástupu nových pracovníků do společnosti – jedná se o absolventy škol, ale i o nové pracovníky;

- b) při změně v zařazení stávajících zaměstnanců - v horizontálním (převedení na jiné oddělení) i vertikálním směru (kariérový vzestup nebo sestup);
- c) při návratu zaměstnance po dlouhodobé nepřítomnosti – např. ženy po mateřské dovolené;
- d) při inovačních změnách, kdy zaměstnanci procházejí rekvalifikací, obměňuje se pracovní skupina, určují se nové cíle i zvyklosti.

2.3.5 Nástroje adaptačního procesu

Mezi základní nástroje, které podporují adaptační proces, patří:

- udržování kontaktu s budoucím zaměstnavatelem ještě před nástupem do firmy;
- předání základních informací (tištěná příručka, směrnice);
- seznámení s adaptačním plánem;
- ověření průběhu a výsledku adaptace;
- seznámení s činností;
- kontrola průběhu adaptace;
- vyhodnocení adaptačního procesu.

2.3.6 Adaptační plán

Urban (2003) říká, že zaměstnanec by měl při nástupu do nového zaměstnání obdržet svůj písemný adaptační plán, jehož konkrétní podoba závisí na pozici, na kterou nastupuje. V adaptačním plánu zpravidla bývá stanoveno, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu adaptačního období seznámit. Jaká školení by měl absolvovat, s jakými útvary v podniku by se měl seznámit a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace [13].

Důležitým prvkem adaptačního plánu je nastavení způsobu učení a rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen [13].

Úvodní část adaptace má většinou na starost personální oddělení, a to buď písemnou nebo ústní formou předává novému zaměstnanci základní informace o celém podniku. Střední a větší podniky mají většinou k dispozici orientační brožury, popřípadě další média obsahující

nejdůležitější informace o podniku, jeho historii, produktech, službách, personální politice, pravidlech apod. [13].

Předávané informace se většinou týkají pracovních podmínek, pravidel odměňování, možností vzdělávání, ochrany zdraví a bezpečnosti práce, stravovacích možností, zaměstnaneckých kodexů apod. [13].

Adaptace by měla být vždy zajištěna přímým nadřízeným nebo vedoucím příslušného útvaru [13].

2.3.7 Časový průběh adaptačního procesu

Koubek (2010) popisuje průběh adaptace takto [7]:

- k předání vybraných písemných materiálů může dojít již v okamžiku rozhodnutí o výběru a přijetí zaměstnance;
- při podepisování pracovní smlouvy obdrží nový pracovník ústní i písemné informace, a to převážně od personálního oddělení a přímého nadřízeného;
- v období mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka je doporučováno udržování kontaktů s nadřízeným z důvodu poskytování dalších potřebných informací;
- v den nástupu do zaměstnání pracovník absolvuje procedury spojené s přijímáním zaměstnanců;
- v prvním týdnu absolvuje nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, seznamuje se se svou prací a učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svými pracovními úkoly;
- v průběhu druhého týdne již plní běžné pracovní povinnosti, přesto alespoň jedno setkání s nadřízeným a personálním útvarem je věnováno jeho adaptaci;
- během třetího a čtvrtého týdne se může účastnit krátkých školení týkajících se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Minimálně jednou týdně se setkává se svým přímým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejích problémů;

- od druhého do pátého měsíce už jsou zaměstnanci zadávány všechny úkoly pracovního místa. Jednou za dva týdny se setkává se svým nadřízeným a zástupcem personálního útvarů za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení jejích problémů. Absolvuje další školení a semináře, např. o kvalitě, produktivitě, technologii, odměňování apod.;
- během šestého měsíce se proces adaptace nového zaměstnance uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon a projednávají se další plány jeho personálního rozvoje.

Výše uvedený časový plán může být modifikován podle druhu práce v organizaci. Jednotliví autoři se v názorech na to, jak dlouho má trvat proces adaptace rozcházejí. V některých organizacích probíhá adaptace zaměstnanců rychleji, jinde po šestiměsíčním období následují další fáze adaptace. V žádném případě nesmíme zapomenout na nejdůležitější součást procesu adaptace a tou je soustavné hodnocení pracovníka a toho, jak se vyrovnává s pracovními úkoly, hodnocení jeho přístupu k práci i ke svým kolegům [7].

2.3.8 Hodnocení adaptace

Jak už bylo řečeno, cílem adaptace pracovníků je urychlit proces přivyknutí nového pracovníka na podmínky a požadavky pracovního místa společnosti tak, aby byl schopen co nejrychleji dosahovat očekávaného pracovního výkonu a chování. Výstupem procesu by měl být pracovník, který je schopen a ochoten podávat požadovaný pracovní výkon a chování.

Štikar (2003) doporučuje hodnotiteli, aby se při posuzování pracovní způsobilosti zaměřil na čtyři složky, které představují důležité aspekty pracovní činnosti [12]:

- Odbornou pracovní způsobilost – vyjadřuje stupeň a rozsah pracovní odbornosti.
- Psychickou způsobilost k práci – vyjadřuje vhodnost psychického vybavení pracovníka (dovednosti, schopnosti, temperamentové a charakterové vlastnosti, motivace a postoje k zaměstnání).
- Fyzickou způsobilost – posuzuje fyzickou zdatnost a zdravotní stav jedince.
- Morální a občanskou bezúhonnost – vyjadřuje respektování zákonů a pravidel.

Vyhodnocení plnění adaptačního plánu dle Vebra (2008) může být cenným podkladem pro rozhodování ještě před vypršením zkušební doby, zda se vybraný zaměstnanec osvědčil. Dle výsledku by měla organizace rozhodnout o jeho přijetí nebo propuštění [15].

Proces adaptace není upraven žádnými zvláštními právními normami, proto vše výše uvedené má dobrovolný charakter. Každá organizace si sama rozhoduje, jestli vůbec a jak si proces adaptace nastaví a jaký postup bude v této oblasti používat. V každém případě by měla mít na mysli, že kvalitní adaptační program je schopen snížit fluktuaci zaměstnanců.

2.3.9 Fluktuace zaměstnanců

Špatně vedená adaptace může vést k rozhodnutí o ukončení pracovního poměru. Pro organizaci je tudíž důležité sledovat v této souvislosti také **míru fluktuace zaměstnanců** viz. vzorec 1 [21].

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100 (\%) \quad (1)$$

Graf 2.1 na následující stránce sděluje výsledky HR Monitoru. Získaná data ukazují, že průměrná **míra fluktuace zaměstnanců u organizací s více než 100 zaměstnanci v roce 2012 byla 11,5 %**. Vyšší fluktuace byla vyzorována u zahraničních organizací, dále pak u organizací podnikajících ve stavebnictví a v obchodě [21].

Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje **v rozsahu 5 – 7 %**, což je výrazně nižší procento než vyplynulo z HR Monitoru [21].

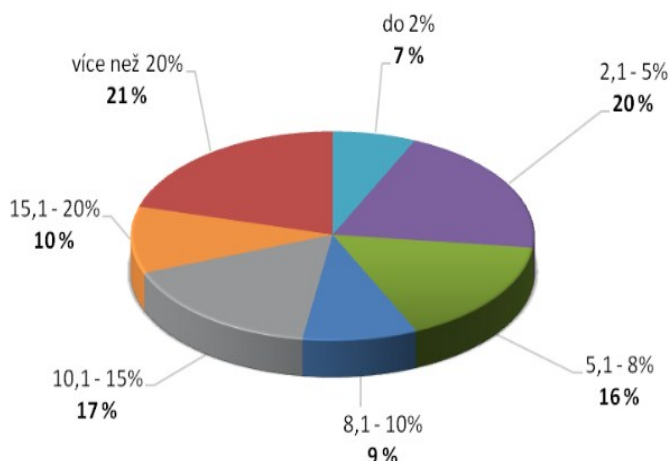
Fluktuace má samozřejmě svá negativa, a to ve ztrátě zaškolených zaměstnanců, možných úniků citlivých informací, zvýšených nákladů na udržení funkčních procesů, zvýšených nákladů na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, pocity nejistot stávajících zaměstnanců apod. [21].

Fluktuace má také pozitiva, a to hlavně v oblasti fungování „vnitřního“ trhu práce, podněcuje příliv nových lidí a nápadů a je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v organizaci [21].

Fluktuaci lze sledovat a analyzovat podle celé řady kritérií, které organizaci pomohou odhalit příčiny nezdravé fluktuace a přijmout nápravná opatření [21].

Z provedeného výzkumu vyplývá, že organizace, které mají zpracovanou personální strategii, mají nižší fluktuaci než organizace, které nemají personální strategii [21].

Graf 2.1 Míra fluktuace v ČR v roce 2012



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r.o. 2013

2.3.10 Faktory ovlivňující adaptační proces

Štikar (2003) popisuje, že to, jak se jedinec vyrovná s pracovní činností, je závislé na různých faktorech, které zásadně adaptaci ovlivňují. Hovoříme o subjektivních a objektivních faktorech. Mezi objektivní faktory řadíme například charakter a obsah práce, způsob vedení pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní režim, organizace práce, sociální vybavení pracoviště a další. Do skupiny subjektivních faktorů patří například odborná připravenost, osobní vyhraněnost, výkonová dispozice, hodnotová orientace, postoje zaměřené, motivační vyladění nebo zvládnutí pracovní role [12].

2.3.11 Překážky adaptace

Při adaptaci se můžeme setkat s různými překážkami. V procesu adaptace můžeme narazit na špatně rozvinutou spolupráci mezi zúčastněnými subjekty. Další překážkou úspěšné adaptace je nepřipravenost a neřízenost adaptačního procesu. V každém případě nemůže být adaptace podceňována a subjekty považována jako „nutné zlo“ [20].

U malých a středních organizací dochází k podceňování adaptace zaměstnance. Z praxe jsou známy případy, kdy vlivem nedostatečné pozornosti v procesu adaptace došlo ke ztrátě kvalitních zaměstnanců. V každém případě je potřeba si uvědomit, že správné postupy adaptace urychlují zapracování zaměstnance, zvyšují jeho motivaci k práci a můžeme říct, že i do určité míry zajišťují stabilitu.

2.4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se věnovala výběru a adaptaci zaměstnanců.

V oblasti výběru jsem se zaměřila na podstatu a cíl této personální činnosti. Poté jsem specifikovala kritéria výběru a zdroje získávání zaměstnanců. Popsala jsem fáze tohoto procesu, postup a metody výběru zaměstnanců. Uvedla jsem také doporučované zásady, které by se v rámci této činnosti měly dodržovat. Upozornila jsem na důležitost zhodnocení přijímacího procesu. Charakterizovala jsem závěrečnou fázi výběru a uvedla chyby a nedostatky, které při této činnosti mohou nastat.

Při rozebírání tématu adaptace jsem popsala pojem a formy adaptace. Uvedla jsem cíle řízení procesu, oblasti adaptace a jejich obsah, objekty řízení a nástroje adaptačního procesu, adaptační plán, časový průběh a hodnocení. Zabývala jsem se také fluktuací zaměstnanců, která s tímto tématem souvisí. V závěru jsem rozebrala faktory ovlivňující adaptační proces a uvedla jsem překážky se kterými se můžeme při adaptaci setkat.

3 Charakteristika výborního podniku

V empirické části diplomové práce se budu zabývat konkrétními daty. Nejdříve představím společnost, ve které budu analyzovat současné nastavené procesy výběru a adaptace zaměstnanců. Poté, na základě poskytnutých dat a také pomocí vlastního pozorování, navrhu kroky, které by mohly vést ke zlepšení nastavených procesů v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti

Společnost Huisman byla původně založena v roce 1929 a začínala s výrobou ocelových konstrukcí. Huisman je nizozemská silně technicky orientovaná společnost s celosvětovou působností. Zabývá se vývojem a výrobou speciálních zdvihacích zařízení, sloužících např. k lodní přepravě obrovských nadrozměrných celků, námořních systémů pro pokládku a manipulaci s potrubím v různých mořských hloubkách. Specializuje se na vývoj a výrobu vrtných technologií pro ropu a zemní plyn. Má rozsáhlé zkušenosti v oblasti designu a výroby těžké námořní techniky. Odběrateli produktů jsou světové společnosti operující na pevnině i moři. [17].

Zařízení dodávaná společnostmi bývají často tím hlavním a nejdůležitějším zařízením na palubě plavidel. Proto se již od samotného založení společnosti považuje za nejvyšší firemní hodnotu dodávání produktů nejvyšší kvality. Všechny produkty vyhovují těm nejnáročnějším výkonnostním kritériím a mají certifikaci od uznávaných institucí LRQA, TÜV, DNV, ABS, NMD, API, atd. [17].

Výroba jak samostatných komponentů, tak vysoce konstrukčně náročných integrovaných systémů probíhá současně v provozovnách v Nizozemí, Číně a České republice. Další pobočky pro prodej, mechanickou konstrukci a servis má společnost v Brazílii, Singapuru a USA. Projekční kancelář společnosti Huisman působí také na Slovensku [17].

Huisman Konstrukce, s.r.o. je součástí nizozemské nadnárodní skupiny Huisman. Provozovna byla otevřena ve Sviadnově v roce 1997. Začínala jako relativně malá organizace o 30 lidech. Hlavní specializací byla výroba nosných ocelových konstrukcí. Nyní se společnost řadí mezi přední zaměstnavatele Moravskoslezského kraje a je důležitým vývojovým a výrobním centrem pro celé konsorcium Huisman. Vyrábějí se zde jak kompletní

produkty, např. pedestální jeřáby nebo vrtné soupravy LOC (viz. obrázek č. 3.1), tak součásti větších celků, které jsou pak nainstalovány do konečného produktu v mateřském závodě ve Schiedamu [17].

Obrázek 3.1 Vrtná souprava LOC



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o [24]

I přes hospodářskou krizi, která postihla průmyslové organizace po celém světě, společnost Huisman Konstrukce, s.r.o. úspěšně pokračovala ve své činnosti. V posledních letech došlo ve výrobním závodě ve Sviadnově k významným investicím, díky kterým se zvýšila kompletnost i komplexnost produkce společnosti. Dokončena byla nová administrativní budova, což umožnilo posílit vlastní vývojové a konstrukční centrum, ve kterém nyní pracuje více než 100 vysoce specializovaných zaměstnanců. V oblasti pozemních vrtných souprav určených primárně pro ropný a plynárenský průmysl je toto oddělení hlavním vývojovým centrem pro celou skupinu Huisman. Dále došlo k dokončení výstavby nové

lakovny. To společnosti umožní zvýšit kapacitu tryskacího boxu pro lakování velkých svařenců. Dokončena byla moderní montážní hala. Investice do výše uvedených zařízení byly nutné z důvodu růstu výroby komplexních inovativních projektů, neboť společnost neroste pouze co do velikosti organizace, ale také v oblasti rozšiřování sortimentu produktů. Jen díky odborným znalostem, tvořivosti, odvaze a obětavé práci zaměstnanců se jí daří neustále se rozvíjet a dosahovat jedinečných úspěchů v unikátních projektech - od konceptu až po výrobu a instalaci [17].

Veškerá produkce společnosti směřuje za hranice České republiky. Vrtné soupravy míří na ropná pole v Americe, lodě s vrtanou věží operují v mořích po celém světě a totéž se týká lodních jeřábů či zařízení pro pokládku potrubí na mořské dno. Uživatelé hi-tech zařízení jsou ti největší světoví hráči jako společnosti Shell či Noble v sektoru dobývání nebo Subsea7 v oblasti kladení potrubí či společnost Jumbo v oblasti těžkých zdvihů a speciální námořní dopravy [18].

Mezi největší úspěchy Huisman Konstrukce, s.r.o., kde se uplatnila technika a technologie společnosti, bylo vyzdvižení ponorky Kursk v roce 2002. Pro tento mediálně sledovaný případ vyrobili zaměstnanci ve Sviadnově speciální drapáky, které uchytily trup ponorky a umožnily jeho vyzdvižení ze dna Barentsova moře a přepravu do přístavu [18].

Tabulka 3.1 Rozvaha Huisman Konstrukce, s.r.o.

Rozvaha v tis. Kč	2010	2011	2012
Aktiva	1 474 927	1 746 118	1 623 152
Dlouhodobý majetek	209 895	416 562	127 884
Oběžná aktiva	1 264 435	1 328 768	1 494 245
Časové rozlišení	597	788	1 023
Pasiva	1 474 927	1 746 118	1 623 152
Vlastní kapitál	572 166	626 994	563 299
Cizí zdroje	900 837	1 117 415	1 059 375
Časové rozlišení	1 924	1 709	478

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o [24]

V tabulce č. 3.1 je uvedena majetková struktura společnosti.

V tabulce 3.2 vidíme, že nárůst objemu zakázek a s tím spojený nárůst výroby se projevil v nárůstu výkonů.

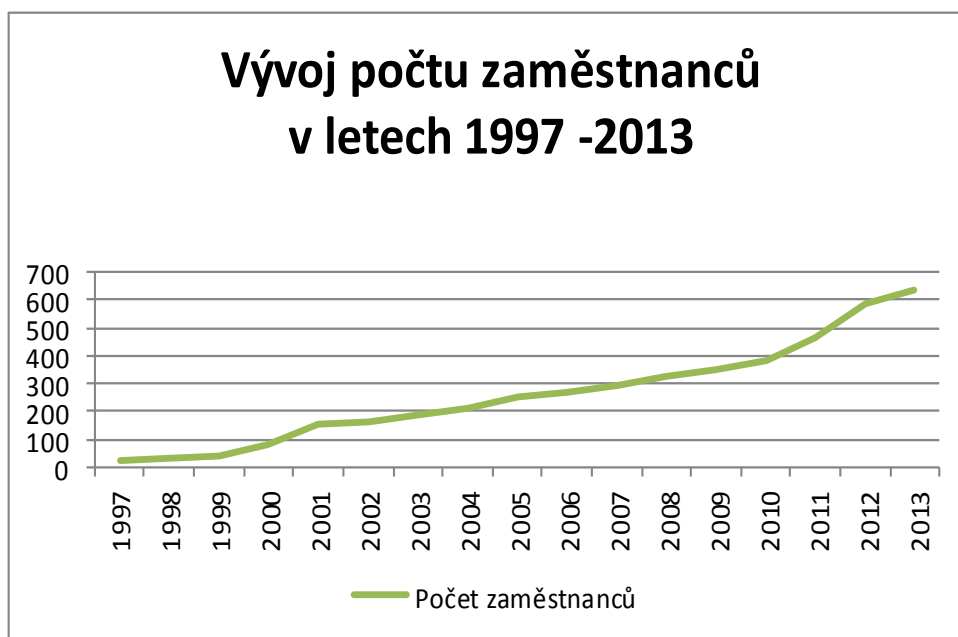
Tabulka 3.2 Výkaz zisků a ztrát Huisman Konstrukce, s.r.o.

Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč	2010	2011	2012
Výkony	951 208	1 376 038	1 539 911
Tržby	771 786	1 383 090	1 147 705
Výkonová spotřeba	709 632	1 062 764	1 235 983
Přidaná hodnota	241 576	313 274	303 928
Osobní náklady	146 597	184 173	222 912
Daně a poplatky	411	440	777
Odpisy	34 058	40 526	42 140
Ostatní výnosy	28 221	13 723	7 279
Provozní výsledek hospodaření	88 731	101 858	45 378
Finanční výnosy	29 848	12 097	14 207
Finanční náklady	27 294	43 351	15 221
Finanční výsledek hospodaření	2 554	-31 254	-1 014
Daň z příjmů za běžnou činnost	17 665	15 804	6 840
Výsledek hospodaření za účetní období	73 620	54 800	37 524

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o [24]

Rozhodnutí společnosti o zacílení na zákazníky globálního trhu přineslo zásadní změny. Pracovníci musí pracovat v multiprofesním, multinárodním a multikulturním prostředí a přitom zvládat náročné technické výzvy a řešit složité problémy. Na následující stránce, v grafu č. 3.1, vidíme, že počet zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. kontinuálně roste. Aktuální počet zaměstnanců společnosti na konci roku 2013 dosáhl počtu 635, to znamená nárůst o 48 nových zaměstnanců oproti roku 2012. Nárůstu se podařilo dosáhnout navzdory všeobecnému nedostatku kvalifikovaných pracovníků zejména v technických oblastech. Společnost se stále potýká s nedostatkem schopných lidí a to jak po technické stránce, tak po osobnostním profilu. Stále se nedaří získat dodatečné množství kvalifikovaných pracovníků pro obor, který je velmi náročný na odbornost. Zájem má o strojní inženýry, hydro-elektro-inženýry, inspektory kvality, programátory řídicích systémů, servisní inženýry, strojní mechaniky, specialisty pro montáž hydrauliky, ale i svářeče. Společnost Huisman Konstrukce, s.r.o. plánuje do roku 2017, přijmout více než sto nových zaměstnanců [17].

Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní dokumenty Huisman Konstrukce, s.r.o. [24]

3.2 Charakteristika oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. je přímo podřízeno řediteli společnosti. Celkově zde působí čtyři zaměstnanci, kteří zabezpečují personální činnosti v souladu s platnými právními a vnitřními předpisy. Tým HR oddělení tvoří vedoucí personálního oddělení, dvě personalistky a jedna administrativní pracovnice.

Obecně organizace s větším počtem zaměstnanců pracují v systému konceptu, tzn. že mají na každý proces jednu personalistku. Tady se pracuje v systému tzv. business partnerství. Personalistky včetně vedoucí pracovnice si rozdělí jednotlivá oddělení a pro daného manažera a jeho oddělení zpracovávají veškeré personální činnosti, od náboru až po ukončení pracovního poměru. To mnohdy bývá složitější, na druhou stranu je to daleko komplexnější služba, a to jak ve vztahu k lidem, tak i k manažerům. U tohoto business partnerství je potřeba intenzivně pracovat s manažery. Ti v minulosti nebyli zvyklí uvažovat nad tím, jak formovat své lidi a očekávali to od oddělení HR. Oddělení HR společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. jako business partner má za úkol vytvářet systém, v němž budou manažeři zdokonalovat lidský kapitál společnosti. V rámci tohoto systému je doporučováno cca 150 zaměstnanců na jednu personalistku. Což při současném počtu cca 600 zaměstnanců je dost obtížné zvládnout.

4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve výrobním podniku

V této kapitole se zaměřím na analýzu současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.

4.1 Nábor zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.

Společnost Huisman Konstrukce, s.r.o. poskytuje uchazečům o zaměstnání prvotní informace o průběhu výběru zaměstnanců na svých webových stránkách. Uchazeč se zde dozví, jak může žádat o zaměstnání a jakým způsobem probíhají pohovory.

Žádost o zaměstnání

Uchazeč o konkrétní pracovní pozici ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. může vyplnit online formulář žádosti o zaměstnání prostřednictvím webových stránek. Svůj všeobecný zájem o práci v této organizaci může vyjádřit prostřednictvím online otevřené žádosti. Životopis může uchazeč poslat do organizace také poštou či doručit osobně. Kromě pracovních zkušeností a vzdělání společnost ocení i zájem o Huisman [17].

První pohovor

Na základě zaslání životopisu, případně motivačního dopisu pracovníci lidských zdrojů posoudí profil uchazeče a mohou ho pozvat k pohovoru. Během prvního setkání s uchazečem komunikuje HR specialista a nadřízený příslušného oddělení. Cílem je zhodnotit zkušenosti uchazeče, jeho osobnost a motivaci v souvislosti s volnou pracovní pozicí. Pokud je nutná jazyková vybavenost pro danou pozici (anglický jazyk), může být část pohovoru vedena v cizím jazyce. Dochází také k obecnému zhodnocení vzájemného očekávání. U prvního pohovoru uchazeč získá informace o pracovních podmínkách ve společnosti [17].

Druhý pohovor

Pokud je první setkání vyhodnoceno jako úspěšné, je uchazeč přizván k druhému kolu výběrového řízení. Při této příležitosti se hodnotitelé zaměřují na oblast odborných znalostí (praktická zkouška, technický test). Kandidát může podstoupit také osobnostní test, který se zaměřuje na potřebné dovednosti pro výkon dané profese. U druhého pohovoru už probíhá

i komunikace ohledně případné nabídky spolupráce (časové detaily, finanční očekávání, atd.) [17].

Proces náboru je zcela individuální, uchazeč může být vyzván k případnému dalšímu setkání se zástupci společnosti, pokud to bude nutné [17].

Poslední kroky k podepsání pracovní smlouvy

V případě skutečného zájmu ze strany uchazeče i ze strany společnosti o vzájemnou spolupráci je kandidátovi nabídnuta pracovní smlouva. Pracovníci HR oddělení se snaží o to, aby procedura žádosti o jakoukoli pozici trvala maximálně čtyři týdny [17].

PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V HUISMAN KONSTRUKCE, S.R.O.

Výběr kandidáta pro I. kolo výběrového řízení provádí HR oddělení s konzultací manažera oddělení. Pohovor je za účasti zástupce HR oddělení a manažera oddělení. Pro vhodnost kandidáta jsou zohledňovány technické, osobnostní kompetence a kvalifikační požadavky, které jsou porovnávány s požadavky v popisu pracovního místa. Kandidát je do kalendářního týdne informován o výsledku pohovoru. II. kolo výběrového řízení provádí manažer oddělení společně s HR. Pro vhodnost kandidáta jsou posuzovány zejména technické předpoklady a jazyková vybavenost. Kandidát je do kalendářního týdne informován o výsledku pohovoru. III. kolo výběrového řízení může být realizováno s ředitelem společnosti za účasti HR a manažera oddělení. Kandidát je do kalendářního týdne informován o výsledku pohovoru. Není určen povinný počet kol výběru a je na interním rozhodnutí, zda se budou konat všechna tři kola výběrového řízení [24].

Zodpovědnost za proces výběru zaměstnance je přidělena manažerovi oddělení a HR oddělení. Výběr zaměstnance musí projít schvalovacím postupem HR oddělení, poté výběr zaměstnance schvaluje manažer oddělení a důležitý je finální podpis ředitele společnosti. Výstupem celého procesu výběru zaměstnance je nabídka spolupráce a nástupní list zaměstnance (viz. příloha č. 1) [24].

4.2 Adaptace zaměstnanců

Období před nástupem - zaměstnanec

Zaměstnanec před nástupem do společnosti absolvuje vstupní lékařskou prohlídku, při které jsou zohledněny pracovní rizika pozice. Před nástupem do společnosti zaměstnanec

podepisuje pracovní smlouvu a předkládá další doklady nutné k zajištění mzdové agendy (kvalifikační předpoklady - certifikáty, doklad o vzdělání apod.) [24].

HR oddělení ve spolupráci se mzdovou účtárnou zodpovídá za kroky potřebné před nástupem zaměstnance. Schvalovací postup má na starost závodní lékař. Výstupem této části je pracovní smlouva, lékařská prohlídka, certifikáty o způsobilosti [24].

Období před nástupem – manažer oddělení

Manažer oddělení definuje požadavky pro zapracování zaměstnance do plánu nástupní praxe. Určuje jeho mentora pro období 3 měsíců, popisuje oblasti/témata pro seznámení, definuje cíle [24].

Zodpovědnost v této části spadá na manažera oddělení, vedoucího oddělení a u dělnických pozic také přechází na mistra. Schvalovací postup má na starosti HR oddělení ve spolupráci s manažerem oddělení. Výstupem je pak plán nástupní praxe (viz. příloha č. 2) [24].

Období před nástupem – HR oddělení

HR oddělení definuje ve spolupráci s manažerem oddělení nutné vzdělávací potřeby k absolvování během zkušební doby (zákonná školení). HR oddělení spolupracuje při tvorbě plánu nástupní praxe - připravuje podklady, evidenci a distribuci plánu. Připravuje harmonogram 1. nástupního dne. Dodává podklady pro mzdové a IT oddělení [24].

Výstupem je realizované školení, za které přebírá zodpovědnost HR oddělení. Schvalovací postup podléhá manažerovi oddělení [24].

Nástupní den

Během 1. nástupního dne zaměstnanec absolvuje vstupní HR školení, školení BOZP a PO. Zaměstnanec v tento den obdrží potřebné ochranné pracovní pomůcky, dle směrnice Poskytování OOPP. Zaměstnanec absolvuje mzdovou agendu a je předán stanovenému mentorovi. Zaměstnanec také dostává adaptační brožuru. Titulní strana adaptační brožury včetně obsahu je uvedena v příloze č. 3 [24].

Za průběh 1. nástupního dne jsou zodpovědní pracovníci HR oddělení, bezpečnostní koordinátor, mzdová účetní a mentor. Schvalovací postupy jsou v kompetenci HR oddělení [24].

Zkušební doba – 3 měsíce

Před koncem zkušební doby zástupce HR oddělení organizuje rozhovor s mentorem a nadřízeným zaměstnancem. Jako vstup je vyhodnocován Plán nástupní praxe. Cílem rozhovoru je zjistit, zda byla splněna vzájemná očekávání [24].

Zodpovědnost za hodnotící proces je přidělena HR oddělení, mentorovi a přímému nadřízenému. Schvalovací postup má na starost HR oddělení. Výstupem tohoto procesu je rozhovor se zaměstnancem, který je směřován na období konce zkušební doby (viz. příloha č. 4) [24].

Ve zkratce jsem představila současný stav získávání, výběru a adaptace zaměstnanců společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o., který jsem podložila informacemi z vnitropodnikových směrnic. Z uvedeného vyplývá, že podnik má propracován systém výběru a adaptace zaměstnanců.

4.3 Metodika a cíl průzkumu

Cílem praktické části je analyzovat zásady a postupy výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. a poté na základě zjištěných skutečností porovnaných s teoretickými předpoklady navrhnout vhodné změny, které by měly vést k odstranění identifikovaných nedostatků a ke zkvalitnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců používaného ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.

Při průzkumu byla použita metoda vlastního pozorování, metoda dotazníkového šetření a metoda standardizovaného rozhovoru. Výzkumné šetření ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. bylo realizováno také na základě osobních zkušeností. Ve společnosti pracuji 3 roky, tzn. že mám možnost porovnávat, zda se od doby mého nástupu ve vybraných procesech něco změnilo.

Výběr respondentů byl proveden ze zaměstnanců, kteří již mají po tříměsíční zkušební době, ale zároveň nepracují v organizaci déle než rok. A to z toho důvodu, že mají výběrový a adaptační proces v živé paměti. Tato kritéria splnilo 60 zaměstnanců. Náhodným výběrem bylo osloveno 30 z nich (50 % celkového počtu). Nejdůležitějším krokem pro analýzu bylo navržení vhodných a vypovídajících otázek do dotazníku. Snahou při tvorbě bylo dodržení obecně doporučovaných zásad, mezi které patří:

- přizpůsobení otázek respondentům;

- srozumitelnost otázek;
- snaha o vyhnutí se příliš osobním otázkám.

Vytvořený dotazník (viz. příloha č. 5) se skládá z 19 bodů. Polovina otázek byla směřována k výběrovému řízení a druhá polovina se vázala k adaptaci. Pro snadnější rozhodování byly v dotazníku předloženy varianty odpovědí (uzavřené otázky). V dotazníku byly použity i otevřené otázky, které dávají možnost svobodně vyjádřit vlastní názor. Návratnost dotazníků byla 100 %. Získaná data budou vyhodnocena a pro přehlednost znázorněna v grafech.

Velmi podstatnou část výzkumného šetření tvořil také standardizovaný rozhovor s vedoucí pracovníci lidských zdrojů. Důležité bylo nepodcenit přípravu rozhovoru. Otázky jsem se snažila vytvořit opět tak, abych obsáhla oba procesy a získala podstatné informace. Rozhovor proběhl po pracovní době, neboť jsme nechtěly být vyrušovány. Atmosféra rozhovoru byla příjemná, bez rušivých elementů.

Průběh rozhovoru byl plně v mé kompetenci. Vedoucí pracovníci HR jsem sdělila, co je jeho cílem. Jelikož jsem chtěla co nejpřesněji vnímat odpovědi paní vedoucí oddělení HR, požádala jsem o souhlas se záznamem našeho rozhovoru prostřednictvím záznamového zařízení (diktafonu).

4.4 Výsledky průzkumu

V následujících podkapitolách praktické části budou představeny výsledky, které jsem získala prostřednictvím dotazníkového průzkumu ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. a závěry z rozhovoru s vedoucí pracovníci HR.

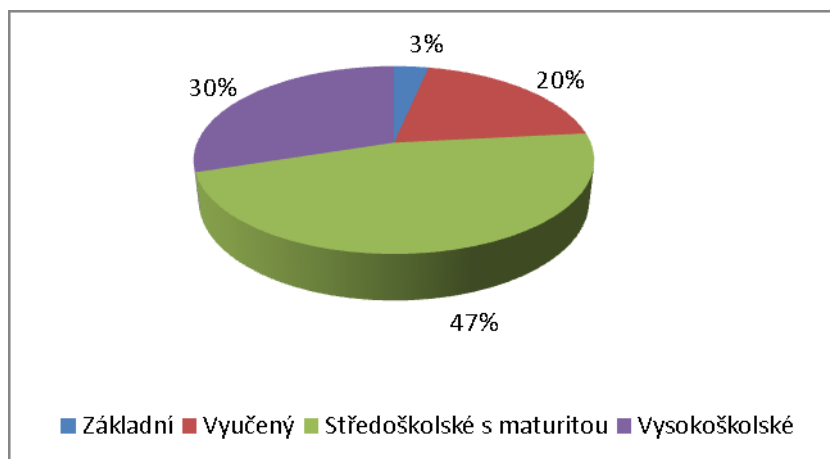
Podstatou vyhodnocení průzkumů bylo ověření těchto hypotéz:

1. Výběrové řízení je vedeno k oboustranné spokojenosti.
2. Organizace má vybudovaný přínosný adaptační systém.
3. Personální oddělení při obsazování nových pozic aktivně využívá dříve zaslanych životopisů.
4. Personální oddělení ověřuje důvěryhodnost zaslanych údajů od uchazečů.

4.4.1 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci

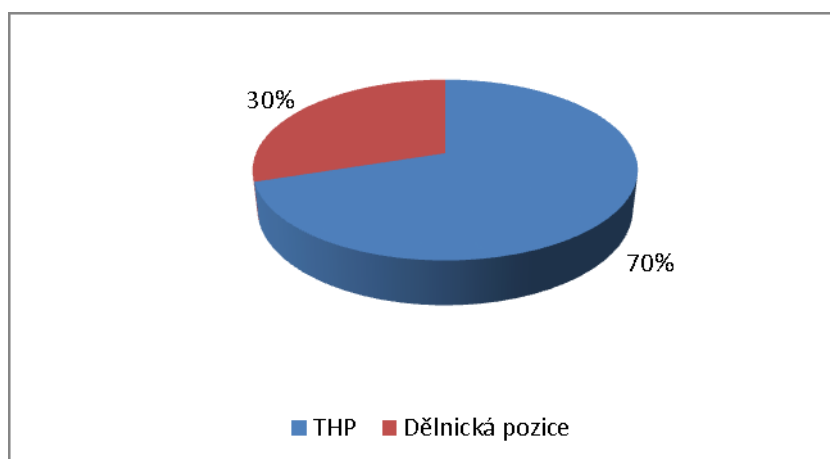
Na začátku dotazníku byly položeny dvě identifikační otázky. První z nich se týkala rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání. **Úroveň vzdělání jednotlivých účastníků** vidíme v grafu č. 4.1. Největší skupinu respondentů tvořili zaměstnanci s maturitou, těch se účastnilo 47 %, vysokoškolsky vzdělání byli zastoupeni x 30 %, zaměstnanci s výučním listem byli zastoupeni v poměru 20 % a šetření se účastnily také 3 % respondentů se základním vzděláním.

Graf 4.1 Úroveň dosaženého vzdělání



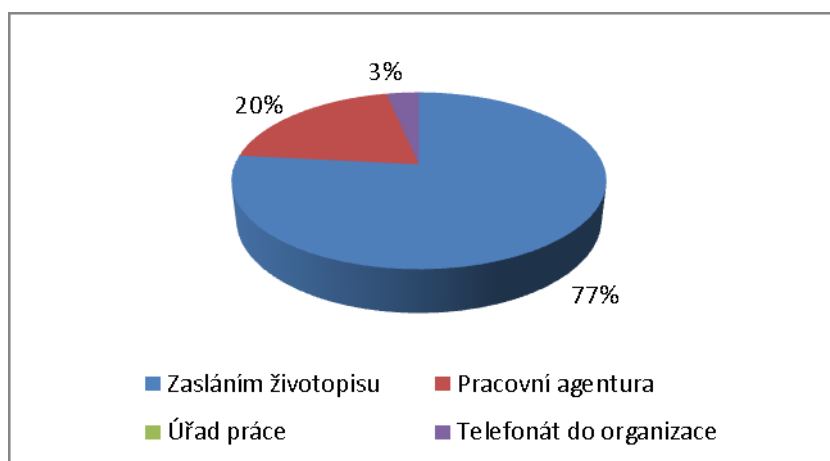
Druhá identifikační otázka se týkala zastávané **pracovní pozice**. Graf č. 4.2 znázorňuje poměr zastoupení THP pracovníků v poměru k dělnickým profesím. 70 % respondentů bylo z řad THP pracovníků, zbylých 30 % tvořili dělníci. Z celkového počtu 30 respondentů tj. 21 THP a 9 dělníků.

Graf 4.2 Pracovní pozice



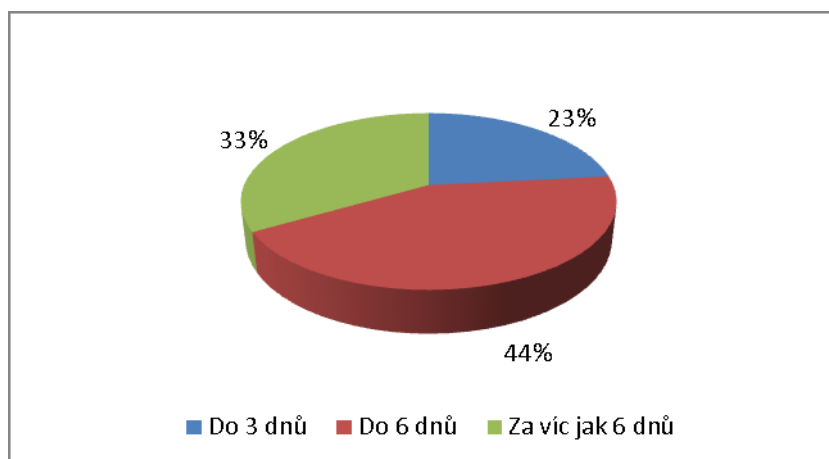
Otázka č. 1 Jakou formou jste se ucházel(a) o zaměstnání ve společnosti? Úkolem této otázky bylo poukázat na to, jakou formu prvního kontaktu uchazeči o pracovní místo využívají. Z šetření vyplynulo a z grafu č. 4.3 je patrné, že téměř většina respondentů zaslala do společnosti životopis. 20 % respondentů se do organizace dostalo přes pracovní agenturu. 3 % si zažádalo o zaměstnání telefonicky. Z respondentů nebyl nikdo, kdo by do organizace vstoupil přes úřad práce. Přesto jsou ve společnosti pozice, které se obsazují nezaměstnanými evidovanými na úřadě práce. Jedná se převážně o dělnické profese.

Graf 4.3 Forma žádosti o zaměstnání



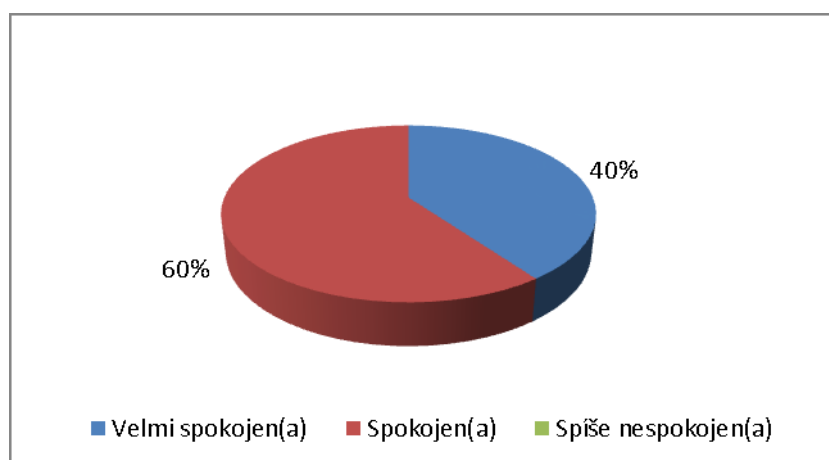
Otázka č. 2 Jak dlouho trvala odezva ze společnosti od Vaší reakce na volné pracovní místo? Záměrem otázky bylo prozkoumat dobu zpětné vazby na žádost o zaměstnání ve společnosti. V grafu č. 4.4, na následující stránce, vidíme, že 23 % žádostí bylo odbaveno do tří dnů, další poměrně velká část byla vyřešena do 6 dnů. Bohužel zde byla zastoupena i skupina respondentů, která na vyjádření čekala více než šest dní. Huisman Konstrukce, s.r.o. může očekávat, že v blízké budoucnosti budou žádosti o přijetí do pracovního poměru přicházet v minimálně ve stejném množství jako doposud. Jedním z důvodů může být nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji, která už přesáhla hranici 10 %. Dalším důvodem může být také plánovaného uzavření OKD. Nárůst práce na oddělení lidských zdrojů bude souviset také s růstem organizace, která plánuje do roku 2017 přijmout až sto nových zaměstnanců. Je zde vidět, že oddělení lidských zdrojů bude potřeba v brzké době posílit a to minimálně o jednu personalistku nebo jednoho personalistu.

Graf 4.4 Doba odezvy společnosti na žádost o místo



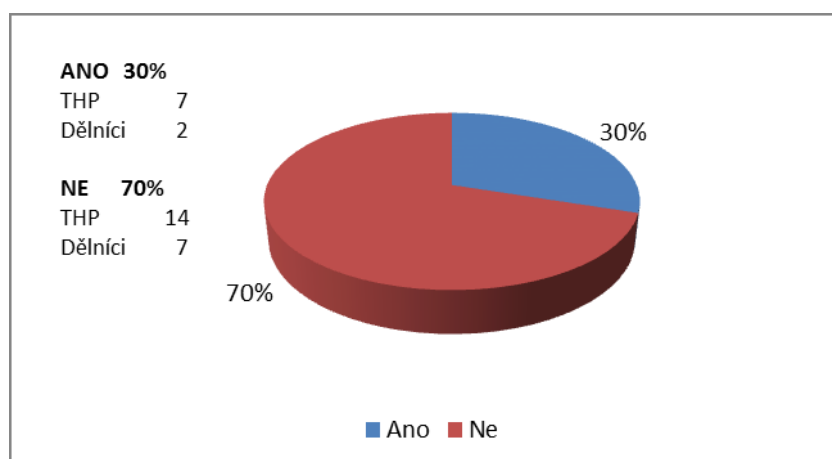
Otázka č. 3 Jaká byla Vaše spokojenost s průběhem výběrového řízení? V grafu č. 4.5 je uvedena spokojenost s průběhem výběrového řízení. Drtivá většina dotázaných odpověděla, že s procesem výběrového řízení byla spokojena a dalších 40 % respondentů bylo dokonce velmi spokojeno. Ani jeden z respondentů nevyjádřil nespokojenost, což se dalo očekávat, protože nespokojení kandidáti by pravděpodobně nepřijali nabídku práce.

Graf 4.5 Spokojenost s průběhem výběrového řízení



Otázka č. 4 Bylo pro Vás výběrové řízení obtížné? Účelem otázky bylo odhalit náročnost výběrového řízení z pohledu respondentů. Graf č. 4.6, na následující stránce, znázorňuje, že 70 % respondentů nepovažuje výběrové řízení za obtížné. Pouhých 30 % se vyjádřilo, že se jim proces zdál náročný. THP v sedmi případech ohodnotili výběrové řízení jako obtížné a negativní odpověď zvolilo 14 respondentů. U dělnických pozic se výběrové řízení jevílo obtížné 2 respondentům a 7 jich bylo opačného názoru.

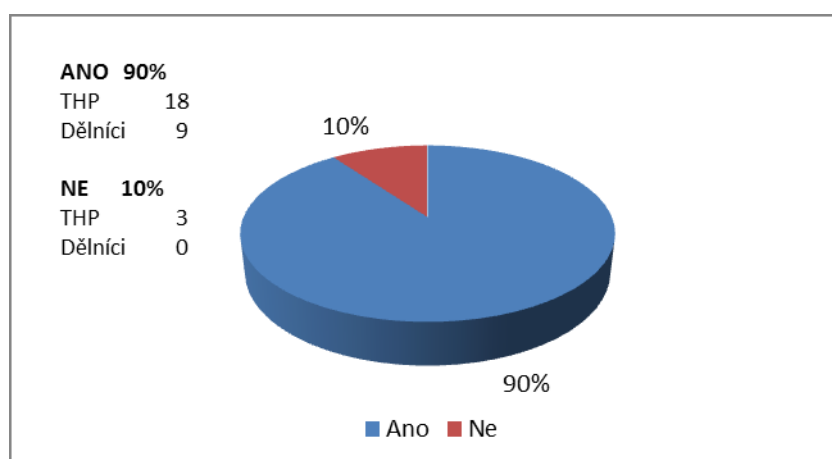
Graf 4.6 Obtížnost výběrového řízení



Otázka č. 5 Byly při výběrových pohovorech ověřovány Vaše znalosti a dovednosti? Z grafu č. 4.7 jsme se dozvěděli, že téměř u většiny, a to u rovných 90 % respondentů, byly u výběrového řízení prověřovány jejich znalosti a dovednosti. Pouhých 10 % odpovědělo, že znalosti a dovednosti u nich nebyly zkoumány.

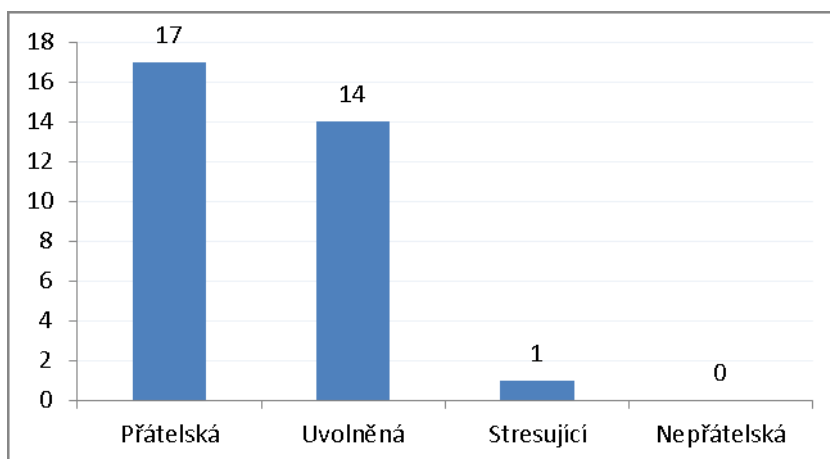
Znalosti a dovednosti nebyly ověřovány pouze u třech TPH pracovníků. U všech ostatních kandidátů včetně dělnických profesí došlo k přezkoušení jejich dovedností. Přezkoušení dovedností u dělnických profesí má zabránit přijmutí kandidáta, který nemá dostatečné dovednosti pro danou pozici. Vzhledem k tomu, že ve společnosti Huisman, je základním komunikačním jazykem angličtina, měla by být u všech THP pracovníků prověřena minimálně jazyková vybavenost.

Graf 4.7 Ověřování znalostí a dovedností



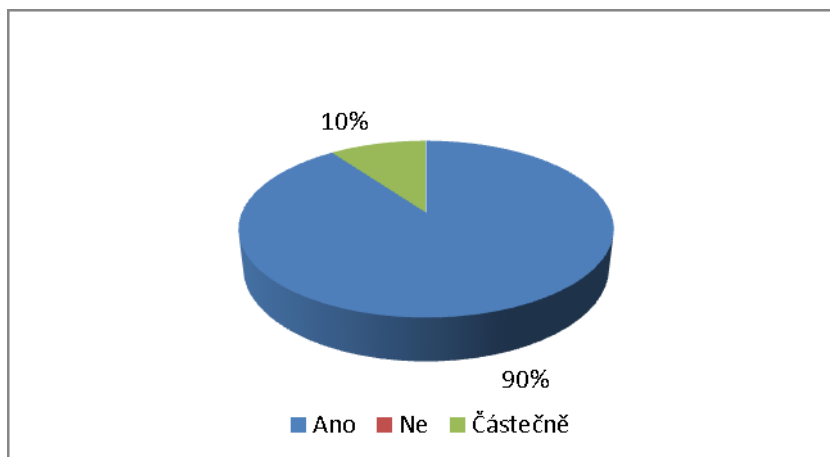
Otázka č. 6 Jak se Vám jevila atmosféra při výběrovém řízení (možnost výběru více možností)? U této otázky měli respondenti možnost zvolit i více odpovědí. Bylo překvapující, že většina respondentů atmosféru při výběrovém řízení považuje za přátelskou a uvolněnou. Pouze jeden respondent, jak vidíme v grafu č. 4.8 označil atmosféru u pohovoru za stresující. Nepřátelský pocit neměl žádný respondent.

Graf 4.8 Atmosféra při výběrovém řízení



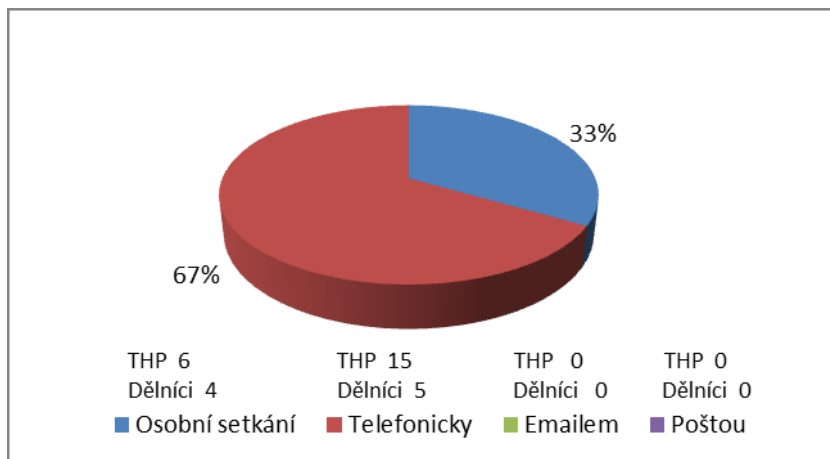
Otázka č. 7 Byl Vám dán prostor na Vaše dotazy? Umožnění prostoru ke kladení otázek představuje pro kandidáta možnost ujasnit si případné nesrovnalosti. Jak můžeme z grafu č. 4.9 vidět, je tato otázka řešena z řad personalistů velmi svědomitě. Rovných 90 % uchazečů o zaměstnání mělo prostor na dotazy. 10 % odpovědělo, že jim byl dán částečný prostor. Z toho vyplývá, že se jim prostor na dotazy nezdál dostatečný. Negativní odpověď nebyla ani jednou zastoupena.

Graf 4.9 Prostor na dotazy



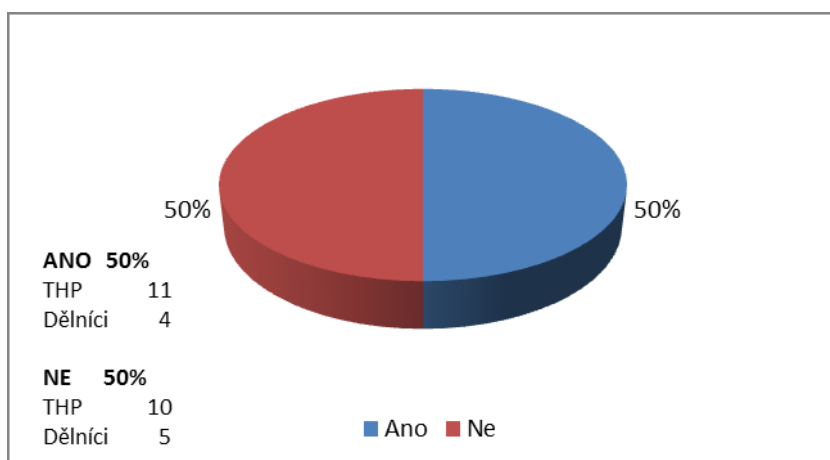
Otázka č. 8 Jakou formou Vás informovali o přijetí do společnosti? V grafu č. 4.10 můžeme vidět, že většina vybraných kandidátů byla informována o přijetí do zaměstnání telefonicky a 33 % uchazečů se tuto zprávu dozvědělo při osobním setkání. Konkrétně u THP pracovníků osobní informování proběhlo u šesti z nich a patnáct se jich dozvědělo o přijetí telefonicky. Zaměstnanci do dělnických pozic byli informováni osobně ve čtyřech případech a pět dělníků se tuto zprávu dozvědělo telefonicky.

Graf 4.10 Forma informování o přijetí



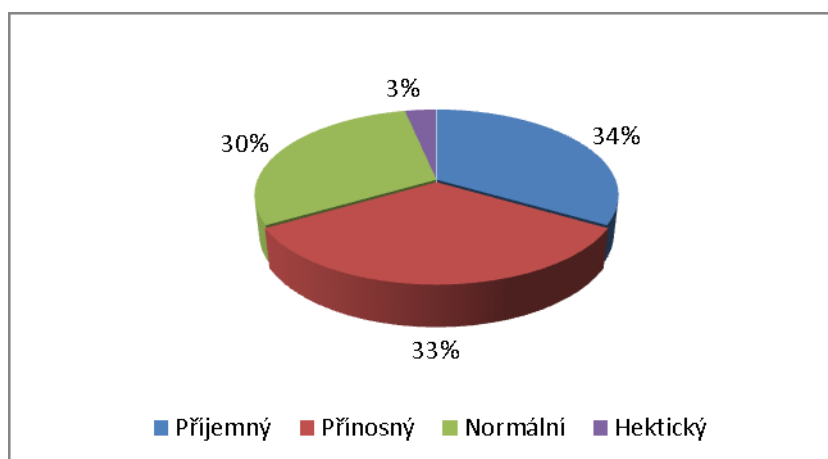
Otázka č. 9 Kontaktoval Vás někdo z firmy v mezidobí, než jste do firmy skutečně nastoupil(a)? U této otázky došlo ke vzácné shodě. V grafu č. 4.11 je vidět, že přesná polovina respondentů byla kontaktována ještě před nástupem do společnosti. V tomto období, zvláště pokud trvá delší dobu, je vhodné udržovat kontakt s uchazečem. Společnost mu tím dává najevo svůj skutečný zájem a také dostává zpětnou vazbu od uchazeče, zda si to třeba sám nerozmyslel.

Graf 4.11 Kontakt v mezidobí



Otázka č. 10 Jaký byl pro Vás první pracovní den ve společnosti? K ohodnocení prvního pracovního dne využili respondenti všechny nabízené odpovědi. Z grafu č. 4.12 je čitelné, že téměř stejným dílem byly zastoupeny odpovědi zaměstnanců, kteří hodnotili den jako příjemný, přínosný a normální. Sice v minimální míře, ale i přesto se našel zaměstnanec, na kterého první den ve společnosti působil hekticky.

Graf 4.12 První pracovní den

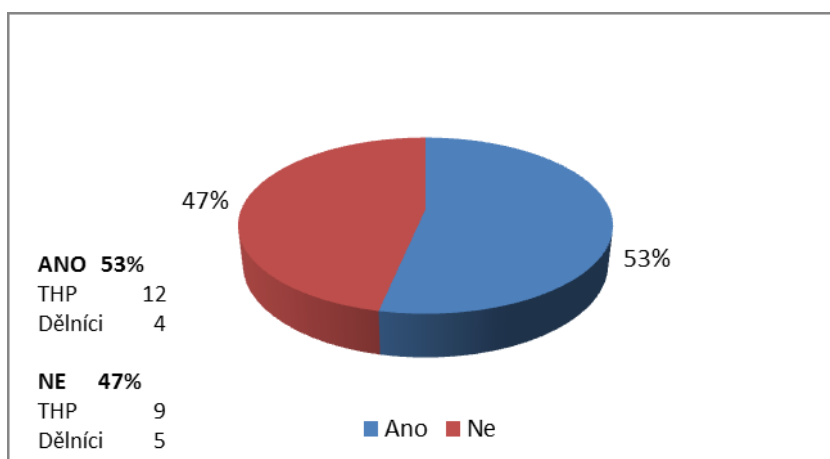


Otázka č. 11 Vyhovoval Vám způsob, jakým Vám byly informace o firmě v průběhu prvního dne podány? V případě, že odpovíte ne, uveďte jaký způsob byste přivítal(a). Co by Vám usnadnilo adaptaci? Záměrem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům v jejich první pracovní den byly podány informace o firmě. Otázka také vybízela respondenty k nápadům, které by usnadnili jejich adaptaci. Bohužel nikdo z oslovených svůj názor nepřipojil. Způsob, jakým byly informace o firmě v průběhu prvního dne podány, vyhovoval všem dotazovaným.

Otázka č. 12 Byl Vám zpracován osobní adaptační plán? Otázka adaptačního procesu je velmi zajímavá, protože v této oblasti došlo k velkým změnám. Podle organizačních směrnic zaměstnanci dostávají osobní adaptační plán. Z grafu č. 4.13, na následující straně, vyčteme, že adaptační plán dostane zhruba polovina nových zaměstnanců. Je zde 47 % respondentů, kteří svůj adaptační plán neobdrželi. Z toho plán nebyl zpracován pěti dělníkům a devíti THP.

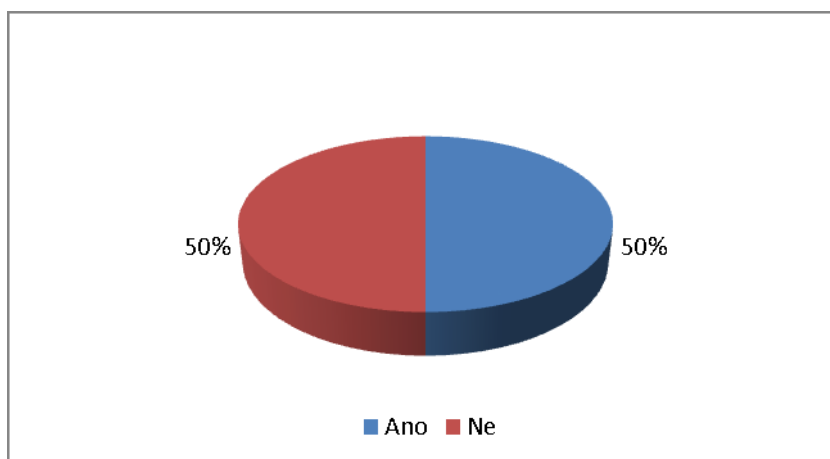
Zaměstnanci by měli vědět, kdy budou mít školení, kdy bude probíhat jejich hodnocení a další důležité údaje, které potřebují pro snadnější adaptaci. Bylo překvapující, že zde nezazněla jednohlasná odpověď a to, že osobní adaptační plán obdrželi všichni zaměstnanci.

Graf 4.13 Osobní adaptační plán



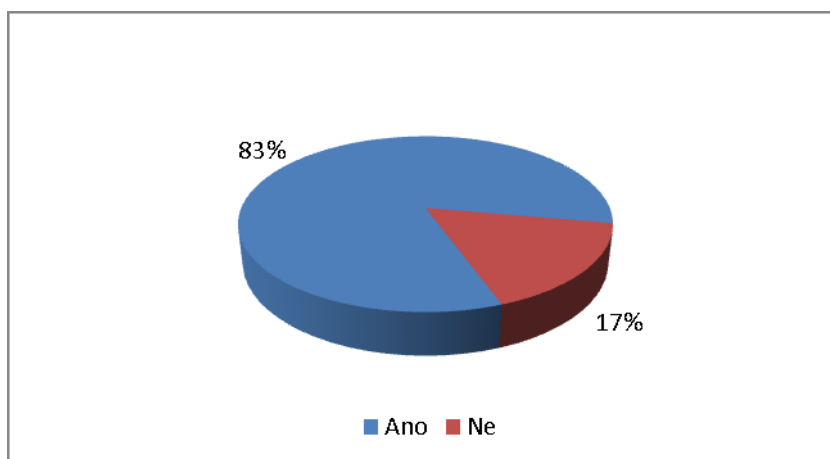
Otázka č. 13 V případě, že Vám byl předán osobní adaptační plán, probíhala adaptace dle plánu? Graf č. 4.14 souvisí s předchozím grafem. 16 zaměstnanců odpovědělo, že jim byl vypracován adaptační plán. Z těchto 16 zaměstnanců u 8 proběhla adaptace dle plánu. 50 % respondentů odpovědělo negativně. Podle jejich názoru průběh adaptace neodpovídal adaptačnímu plánu. To může vést k nějakým výpadkům v jejich adaptačním procesu. Nedodržení plánu adaptace může způsobit nedostatečnou adaptaci a celkově oslabit výkonnost nového zaměstnance.

Graf 4.14 Průběh adaptace dle plánu



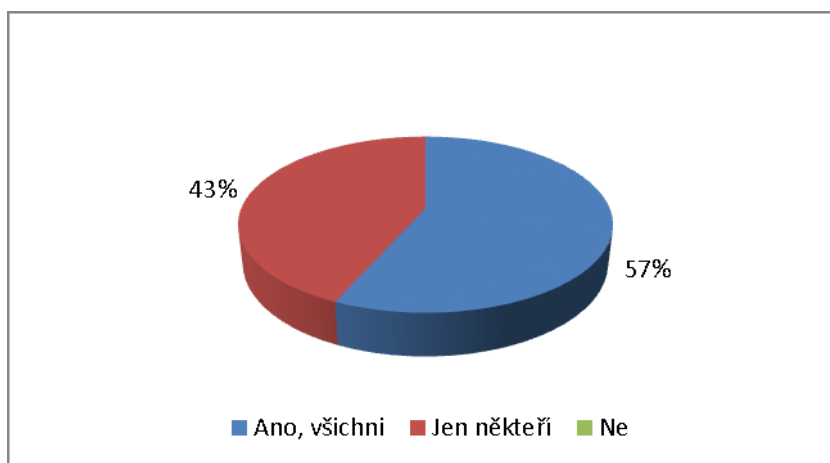
Otázka č. 14 Byla Vám po nástupu do práce věnována dostatečná pozornost? Zda byla respondentům věnovaná dostatečná pozornost je viditelné v grafu č. 4.15. Zápornou odpověď zvolilo 5 účastníků výzkumu. 83 % považovalo věnovanou pozornost za dostatečnou.

Graf 4.15 Dostatečná pozornost



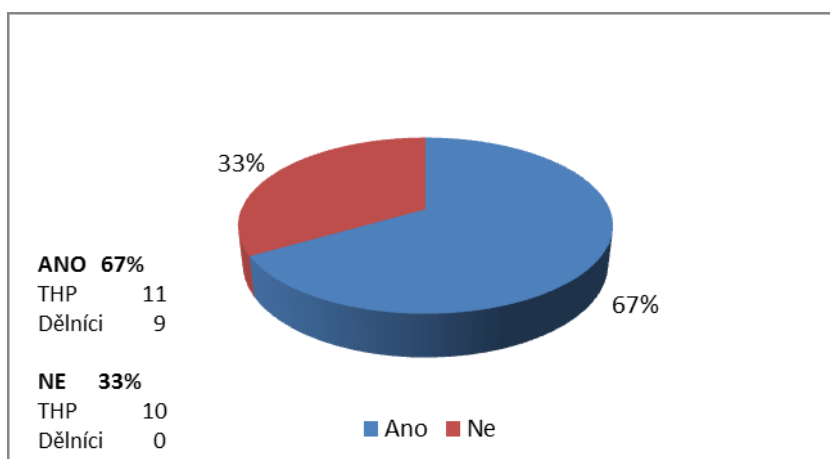
Otázka č. 15 Byly Vám první pracovní den představeny všechny důležité osoby v rámci Vaší pozice? Graf č. 4.16. ukazuje, zda je dodržováno základní pravidlo slušného chování. Na otázku, zda byly respondentům představeny všechny důležité osoby, větší část odpověděla „ano všichni“. Druhou zastoupenou odpovědí bylo „ano, ale jen někteří“. Příjemným zjištěním je, že zde nebyla zastoupena odpověď „ne“.

Graf 4.16 Představeny všechny důležité osoby



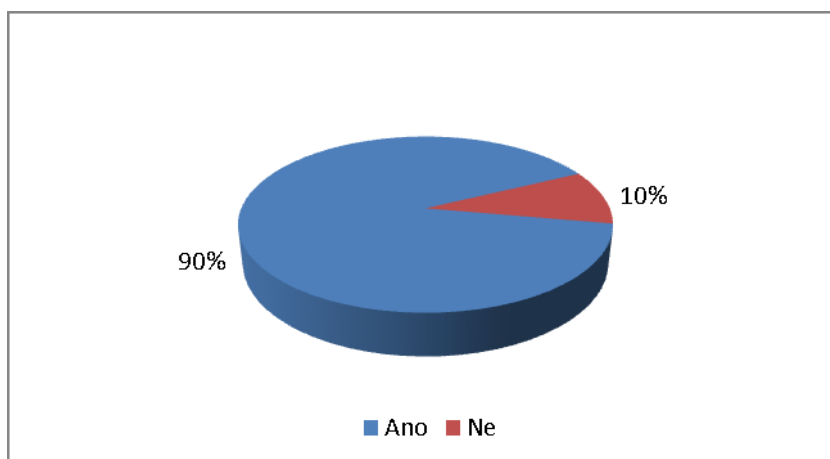
Otázka č. 16 Domníváte se, že jste byl(a) dostatečně zaučen(a)? Z dotazovaných 30 respondentů se 20 domnívá, že bylo pro svou pracovní pozici dostatečně zaučeno. Dle grafu č. 4.17 to činí 67 %, zbývajících 33 % dotazovaných se domnívá, že jejich zaučení bylo nedostatečné. Z dělnických respondentů byli dostatečně zaučeni všichni. U THP se deset respondentů vyjádřilo, že jejich zaučení nebylo dostatečné. Toto nedostatečné zaučení vede k prodloužení adaptační doby.

Graf 4.17 Dostatečné zaučení



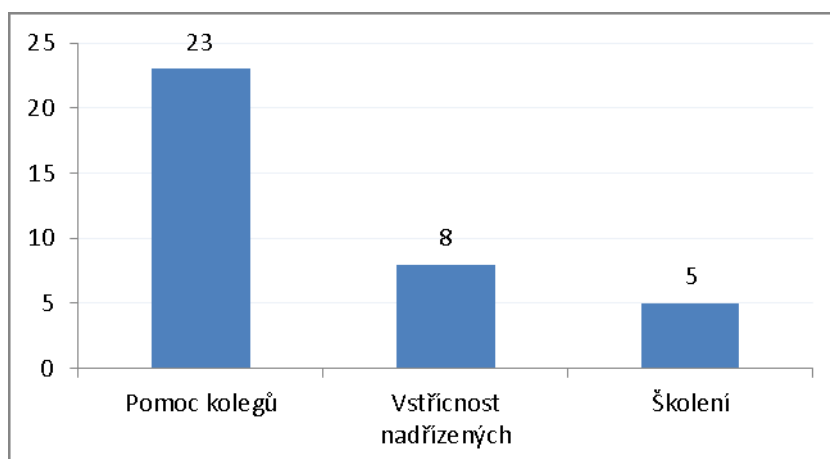
Otázka č. 17 Proběhlo u Vás hodnocení adaptačního procesu? Účelem této otázky bylo zjistit, zda organizace adaptační proces provádí. Z grafu č. 4.18 můžeme vyčíst, že je zde zastoupena i skupina zaměstnanců, u které hodnocení neproběhlo. Jedná se o 10 %, což jsou 3 osoby z celkových 30 dotazovaných.

Graf 4.18 Proběhlo hodnocení adaptačního procesu



Otázka č. 18 Co bylo pro Vás nejvíc přínosné v průběhu Vaší adaptace? V této otázce byla možnost více odpovědí. Na následující straně v grafu č. 4.19 lze vidět, že noví zaměstnanci považují za nejvíc přínosnou pomoc kolegů. Na druhém místě skončila vstřícnost nadřízených a na třetím školení.

Graf 4.19 Přínos pro adaptaci



Otázka č. 19 Pokud máte, uveďte Vaše připomínky k výběrovému a adaptačnímu procesu. Zde měli dotazovaní možnost vyjádřit se k jednotlivým tématům podle svého vlastního názoru. Pouze 5 z dotazovaných využilo této možnosti. Respondenti uvedli:

- 1) Požadavek na ověření znalostí u výběrového řízení.
- 2) Problém se získáváním informací v průběhu adaptace. Informace si respondent musel získávat sám z různých zdrojů, získat je od kolegů bylo obtížné.
- 3) Chybějící pozornost od kolegů a nadřízených v průběhu adaptace.
- 4) V průběhu adaptace předán pouze popis pracovní činností a zodpovědnost za jednotlivé úseky. Potřeba větší pozornosti ze stran kolegů a nadřízených.
- 5) Moje pozice v HK je velmi specifická, proto adaptace byla spíše vlastní proces - vše si zjistit a začlenit se.

4.4.2 Standardizovaný rozhovor s vedoucí HR

Dotazníkové šetření ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. bylo doplněno o další výzkumné šetření. To bylo realizováno na základě řízeného rozhovoru s vedoucí pracovnící oddělení lidských zdrojů. Cílem bylo získat odpovědi na následující otázky, které by měly doplnit informace zjištěné v rámci dotazníkového šetření a získat širší obrázek o aktivitách a procesech výběru a adaptace zaměstnanců společnosti.

1. Jaké metody používáte pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů a jaká je jejich efektivnost? Shrňte, prosím, nejběžnější metody.

Odpověď: „Pro získávání pracovníků nejvíc využíváme vlastní webové stránky, dále webové portály jako např. Jobs, Práce, na Slovensku třeba Profesia. Dále využíváme přímé oslovení, a to prostřednictvím pracovních webových portálů Jobs, LinkedIn. Docela úspěšná je také billboardová reklama. Pro dělnické profese se využívají také inzeráty v regionálních periodících či spolupráce s úřadem práce.“ [25]

2. Je přístup Vašeho oddělení k personální práci v oblasti výběru zaměstnanců aktivní či spíše pasivní?

Odpověď: „Určitě aktivní. Máme poměrně velké množství volných pozic a nábor zaměstnanců zabírá asi třetinu našeho pracovního času. Náborový proces není jen aktivitou HR oddělení. Ať se vybírá THP kandidát nebo se jedná o uchazeče na dělnickou pozici, vždy pracovníci oddělení HR spolupracují s nadřízeným. Prvotní specifikaci připravuje HR s vedoucím pracovníkem volné pozice, pouze metody výběru si volí HR. Bežně se stává, že je potřeba přítomnost i dalšího odborníka u výběru. Např. když si potřebujeme ověřit technickou znalost apod.“ [25]

3. Jakou vypovídací hodnotu má rozbor jednotlivých materiálů předkládaných uchazečem o zaměstnání?

Odpověď: „Díky praxi se člověk naučí už rozpoznat na co si má dávat pozor. Zejména si musí všimnout období v životopise, např. ověřovat si délku studia. Zde se dá vystopovat, zda kandidát studoval řádnou studijní dobu. Pokud místo pěti let studoval vysokou školu sedm let, už to vyvolává pochyby. V případě, že má kandidát v kolonce předchozích zaměstnání mezi jednotlivými organizacemi, kterými procházel, velké časové prodlevy,

musí pracovníce HR zkontrolovat, proč tomu tak je. Věrohodnost se dá ověřit referencemi. Často voláme do firem, ve kterých uchazeč pracoval a ověřujeme si údaje. Např. u dělníka nás zajímá docházka, pracovní výkon apod. Jedná se o údaje, které organizace nechtějí poskytovat, ale většinou bývají sdílné, obzvláště v případech problémového zaměstnance. Tohle nám dává jasný signál pro další postup. Z praxe můžu říct, že 90 % údajů v CV odpovídá realitě a zhruba 10 % údajů bývá smyšlených.“
[25]

4. Vedete si databázi zaslaných životopisů?

Odpověď: „Vedeme si databázi zaslaných životopisů, ve kterých sledujeme, kdy se k nám uchazeč přihlásil, jakou odpověď jsme mu dali, zda byl pozván na pohovor a zúčastnil se ho. Do databáze si vkládáme i stručný přehled škol, které uchazeč studoval, jaké má zaměření, jaká je jeho úroveň anglického jazyka, zda se jedná o absolventa nebo má za sebou nějakou pracovní zkušenost. Databázi v tuto chvíli používáme jen proto, abychom si zkontrolovali, jestli se k nám uchazeč už v minulosti hlásil. Pokud ano s jakým výsledkem. Je to z důvodu, abychom nedělali duální práci.“ [25]

5. Reagujete na každý obdržený životopis nebo dotaz na práci?

Odpověď: „Ano, reagujeme na každý obdržený dotaz na práci. V našem interním procesu máme nastaveno, že by zájemci měli dostat odpověď do 5 dnů. V případech, kdy lidi zamítáme, odpovídáme většinou emailem. V případě, že zájemce na pohovoru již byl, volíme telefonický kontakt.“ [25]

6. Jaká je časová náročnost náborů?

Odpověď: „U dělnických profesí je časová náročnost zhruba 2 týdny, u řadových THP profesí měsíc, u specialistů to mohou být 3 měsíce a u manažerů i 6 měsíců.“ [25]

7. Kde vidíte hlavní problémy při výběru zaměstnanců?

Odpověď: „Hlavní problémy jsou dány složitostí požadavků, které na lidi máme. Podle mého názoru technická a osobnostní způsobilost by měla být 50 : 50. Pokud u nového

zaměstnanec je technická způsobilost 90 % a osobnostní 10 %, stejně dřív nebo později neuspěje. Zatím nemáme časový prostor k tréninkovým procesům, protože náborů děláme v poměrně velké rychlosti. Hlavní problémy tedy jsou v nepřiměřených nárocích, které na lidi klademe. Problémem je skloubit osobnost, techniku a angličtinu. Dále hraje roli odlišnost názorů vedoucích versus HR. Samostatnou kapitolou je nedostatek kvalitních zaměstnanců na trhu práce. Stále se potýkáme s nedostatkem absolventů technických oborů.“ [25]

8. Kde vidíte hlavní problémy při adaptaci nového pracovníka?

Odpověď: „Vše záleží na tom, jak máme nastavený adaptační proces. Vedoucí pracovník musí být schopen nadefinovat, co má nový zaměstnanec zvládnout během 3 měsíců. Nadřízení někdy nedokáží konkrétně vyjádřit, co po pracovníkovi požadují. Pro vedoucí je velmi jednoduché pracovníka někam přiřadit, aby sdílel aktivitu druhého kolegy (mentora). Mentor už se, ale nedozví co má nového kolegu naučit, jaké jsou priority. Je jasné, že ve většině případů nelze během 3 měsíců pojmout celou komplexnost pracovní pozice. My se učíme a snažíme se v adaptačních plánech ve spolupráci s vedoucím pracovníkem nadefinovat 3 hlavní konkrétní úkoly, které by měl nový zaměstnanec během zkušební doby zvládnout. U některých pozic se to daří líp u některých méně. V současné době adaptační plán dostává každý THP pracovník. Plán je individuální a tvoří ho jeho nadřízený. Dělníci procházejí první tři dny určitými typy školení. Adaptační plány ve firmě začaly fungovat zhruba před rokem. Nyní hodně záleží na přístupu vedoucích. Pokud je plán dobře vypracovaný, novému zaměstnanci může být velmi užitečný. Pokud je přístup vedoucího takový, že je vypracován papír pro papír, pak to nemá smysl. Při adaptaci nového zaměstnance také velmi záleží na tom, jaký je jeho mentor.“ [25]

9. Jaké nástroje používáte k řízené adaptaci?

Odpověď: „První den tráví noví zaměstnanci společně. Prochází celou řadou školení, včetně školení bezpečnosti při práci. Dostávají adaptační balíček, kde najdou tištěné příručky, směrnice, adaptační brožuru s potřebnými informacemi, adaptační plán. Dalšími nástroji používanými v organizaci jsou mentorství, seznámení s činností, kontrola a vyhodnocení adaptačního procesu po třech měsících.“ [25]

10. Jaká je fluktuace zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. (v průběhu zkušební doby)?

Odpověď: „Obecně nemáme problém s fluktuací u THP pracovníků. Ta se pohybuje na velmi nízkých hodnotách. U dělnických pozic je situace horší, obzvláště pak ve zkušební době. Stále se však pohybujeme kolem průměrné míry fluktuace, která je v ČR zhruba mezi 5 – 7 %.“ [25]

11. Jaká je úspěšnost nábory nových zaměstnanců během pracovních veletrhů?

Odpověď: „Pracovních veletrhů se neúčastníme. Tento zdroj se nám moc neosvědčil. Existují pracovní veletrhy i pro dělnické profese, ale tam kvalifikované zaměstnance nenajdeme. Jezdíme na veletrhy, které jsou pořádány v rámci vysokých škol. Je otázka, kolik jsme schopni pojmout absolventů. V minulých letech vedoucí nebyli moc nakloněni juniorním CV. Nyní se situace změnila a jsme schopni přijmout na engineering např. 5 juniorních lidí.“ [25]

12. Využíváte stipendijní program pro studenty VŠ a SOŠ. V případě, že odpovíte ne, máte k tomu nějaký důvod, proč nevyužíváte tento způsob?

Odpověď: „Stipendijní programy nevyužíváme. V rámci středních škol máme ve společnosti studenty na praxi. Toto je asi program, na kterém bychom měli zapracovat, ale z důvodu časových na to u nás nebyl prostor. I když ve stipendijních programech vidím pouze funkci PR. Vesměs lidé, kteří přijdou k nám ze střední školy, pokračují na vysokou. Jediný příklad je jeden zaměstnanec na engineeringu, kterého jsme si u nás nechali po škole. Většinou je s těmi lidmi velká práce.“ [25]

13. Máte nějaké další podnětné komentáře, připomínky k tomuto tématu?

Odpověď: „V budoucnu bychom se chtěli více zaměřit na tréninkové aktivity. Věřím, že spoustu věcí se dá naučit, ale v tuto chvíli na to v naší firmě nemáme prostor. Potřebujeme posílit HR oddělení o jednu osobu, která by měla tréninkové aktivity na starost. Pokud chceme být certifikováni vůči zákazníkům, musíme prokázat, že určité procesy ve firmě jsou nastaveny a zaměstnance rozvíjíme správným směrem.“ [25]

4.4.3 Vyhodnocení provedených průzkumů

Z dotazníkového šetření vyplynula vysoká spokojenost s oběma zkoumanými procesy. Rozhovor s vedoucí pracovnící personálního oddělení vyzněl také velmi pozitivně. Je vidět, že se společnost Huisman Konstrukce, s.r.o. oběma procesům věnuje. Cílem dotazníkového průzkumu a řízeného pohovoru bylo potvrdit nebo vyvrátit hypotézy stanovené v kapitole 4.4.

Hypotéza č. 1 Výběrové řízení je vedeno k oboustranné spokojenosti.

Z otázek č. 3 až 7 vyplynulo:

- Spokojenost s průběhem výběrového řízení vyjádřilo 100 % dotazovaných.
- Výběrové řízení nebylo obtížné pro 70 % dotazovaných.
- Ověřování znalostí a dovedností proběhlo u 90 % dotazovaných.
- Atmosféra při výběrovém řízení byla přátelská a uvolněná.
- Kandidátům byl dán dostatečný prostor na dotazy.

Na základě výše uvedeného vyhodnocení můžeme potvrdit hypotézu číslo 1, že výběrové řízení je vedeno k oboustranné spokojenosti.

Hypotéza č. 2 Organizace má vybudovaný přínosný adaptační systém.

Z otázek č. 10 až 19 vyplynulo:

- První pracovní den se jevil jednomu zaměstnanci jako hektický.
- Způsob podávání informací v průběhu první dne vyhovoval všem respondentům.
- Osobní adaptační plán neobdrželo 14 zaměstnanců, z toho 9 THP a 5 dělníků.
- Průběh adaptace neprobíhal dle plánu u rovných 50 % respondentů.
- Pět účastníků výzkumu ohodnotilo pozornost po nástupu do práce jako nedostatečnou.
- Všichni zaměstnanci byli seznámeni s kolegy, kteří se budou pohybovat v jejich blízkosti.
- Dostatečně nebylo zaučeno 10 ze 30 respondentů.
- Hodnocení adaptačního procesu neproběhlo u 3 THP pracovníků.
- Největším přínosem v adaptačním období je pro dotazované pomoc kolegů.

- Poslední otázka dala možnost zaměstnancům vyjádřit vlastní názor na adaptační proces. Zaměstnanci uváděli problémy se získáváním informací v průběhu adaptace a vyjádřili potřebu větší pozornosti ze stran kolegů a nadřízených.

Na základě výše uvedeného vyhodnocení odpovědí můžeme konstatovat, že organizace má vybudovaný adaptační systém, ale existují oblasti kterým se organizace musí věnovat. Hypotéza č. 2 tedy nebyla potvrzena. V rámci navazující kapitoly budou zformulovány jasné doporučení, tak aby organizace mohla vybudovat efektivní adaptační proces.

Hypotéza č. 3 Personální oddělení při obsazování nových pozic aktivně využívá dříve zaslaných životopisů.

Jedna z otázek v rámci řízeného pohovoru s vedoucí HR oddělení byla zaměřena na aktivní využívání dříve zaslaných životopisů. Bylo zjištěno, že oddělení lidských zdrojů aktivně nepracuje s dříve zaslanými životopisy, čímž nedošlo k potvrzení hypotézy číslo 3.

Návod na vytvoření databáze zaslaných životopisů, která je prvním a zásadním krokem pro aktivní využívání zaslaných CV, bude popsán v návrzích a doporučeních.

Hypotéza č. 4 Personální oddělení ověřuje důvěryhodnost zaslaných údajů od uchazečů.

Na základě odpovědí vedoucí pracovnice z HR může být konstatováno, že hypotéza č. 4 byla potvrzena. Oddělení lidských zdrojů ověřuje zaslané údaje, velký důraz přikládají uvedeným referencím. Tyto reference ovšem nemusí mít dostatečnou vypovídací hodnotu.

Problematika ověřování důvěryhodnosti zasílaných údajů bude probrána v následující kapitole.

5 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců, vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucí pracovníci oddělení lidských zdrojů a také z vlastního pozorování budou v této kapitole předloženy návrhy změn v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců.

5.1 Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců

NÁVRH Č. 1 – ZAVEDENÍ PLNĚ AKTIVNÍ DATABÁZE UCHAZEČŮ

Pod pojmem zavedení plně aktivní databáze si můžeme představit databázi, která nebude jen data shromažďovat, jak je tomu v současnosti, ale bude v ní možno data dle zadaných kritérií vyhledávat. Na základě rozhovoru s vedoucí pracovníci bylo zjištěno, že aktuálně vedená databáze uchazečů o zaměstnání nevyhovuje. Je velmi jednoduchá a ve své podstatě „pouze“ data shromažďuje. Jejím největším problémem je, že se v ní nedá třídit a vyhledávat. Vyhledávání je dosud možné jen podle jména uchazeče a to je naprosto nedostačující.

Doporučila bych nastavit databázi tak, aby bylo možné v případě potřeby vyhledávat informace pomocí zadaných kritérií. Např. potřebujeme někoho s technickým vzděláním, dvouletou praxí a angličtinou na komunikativní úrovni. Zadáním potřebných parametrů se vykrystalizuje skupina vhodných kandidátů. Dále doporučuji vkládat životopisy přímo do databáze. Nyní je oddělení HR vede mimo ni. CV jsou scanovány a ve formátu pdf ukládány na sdílený disk, který už personalisté téměř nevyužívají. Papírově CV nejsou evidovány, kromě dotazníků, které vyplňují zájemci o dělnické profese. To vidím jako velkou mezeru HR oddělení, které nevyužívá v prvotním požadavku na obsazení pracovní pozice svoji databázi uchazečů. Stále nově se oslovují zájemci o práci zvenčí, a přitom současná databáze může sloužit jako portfolio lidí, které by mohlo být použito jako zdroj informací při obsazování jednodušších pracovních pozic atd.

Vytvoření funkční databáze není finančně náročné. Oddělení HR může zadat požadavky na oddělení IT a to jim připraví fungující program v MS Excelu nebo v MS Accessu, případně jiném databázovém programu.

Databáze musí obsahovat tyto parametry, které pomohou společnosti snadno filtrovat kandidáty na základě aktuálních potřeb:

- základní osobní údaje (jméno, příjmení);
- dosažené vzdělání;
- měkké dovednosti;
- tvrdé dovednosti;
- údaje o praxi;
- úroveň anglického jazyka;
- pozice o kterou se kandidát ucházel;
- doporučený obor, pro který by byl uchazeč vhodný (např. management, marketing, finance, logistika, administrativa, IT, kvalita a kontrola jakosti, obchod a nákup, lidské zdroje, výroba);
- hyperlink s odkazem na naskenované CV;
- poznámky z výběrového řízení;
- důvod zamítnutí;
- datum přijetí CV.

NÁVRH Č. 2 – DŮVĚRYHODNOST PŘEDKLÁDANÝCH DOKUMENTŮ

Z rozhovoru s vedoucí pracovnící oddělení lidských zdrojů vychází, že toto oddělení důvěřuje předkládaným životopisům. Vedoucí ohodnotila pouhých 10 % údajů v CV jako smyšlených. V ekonomickém týdeníku Ekonom se uvádí, že se lidé v CV nadhodnocují a své životopisy upravují pro potřeby avizovaného pracovního místa. Průzkum personálně poradenské společnosti Robert Half International (2011) ukazuje, že Češi poskytují nepravdivé informace hlavně o náplni práce, znalosti cizích jazyků, znalosti softwaru, počtu podřízených a úrovni vzdělání. Současným trendem v oblasti životopisných lží se staly volnočasové aktivity. Z průzkumu vyplývá, že celkem 70 % českých dotazovaných manažerů údajům v životopisech nevěří, protože kandidáti v nich přehánějí a neuvádějí pravdivé informace. Údaje v životopisech si upravují hlavně manažeři a lidé, kteří se hlásí na vyšší pozice [22].

Proto by se organizace měla více zaměřit na ověřování údajů v životopisech. Je velmi složité tyto údaje prověřit, ale přesto by jim pracovníci lidských zdrojů neměli slepě důvěřovat. Údaje o praxi, náplni práce a počtu podřízených lze prověřit referencemi, znalost cizích jazyků připravením vhodného testu nebo vedením části pohovoru v anglickém jazyce, znalosti softwaru praktickou zkouškou, úroveň vzdělání předložením potřebných dokladů o vzdělání. Dělnické pozice lze prověřit praktickou zkouškou přímo ve výrobě.

NÁVRH Č. 3 – OVĚŘOVÁNÍ REFERENCÍ U VÍCE SPOLUPRACOVNÍKŮ

Pracovníci oddělení lidských zdrojů musí dbát na kvalitní ověřování referencí, které může ušetřit mnoho nepříjemných překvapení a pomůže vybrat vhodné kandidáty. Opět i tady je potřeba mít se na pozoru. Uvedu konkrétní příklad: když jsem se účastnila pohovoru jako přísedící, personalistka se otázala uchazeče, zda může poskytnout telefonní čísla někoho z bývalého zaměstnání. To nebylo příliš vhodné. Kandidát uvedl čísla osob se kterými téměř nespolečně pracoval. Jeho bývalý nadřízený o svého pracovníka nechtěl přijít a proto odmítl poskytnout své telefonní číslo. Neviděl důvod zaměstnance vychvalovat. Ve výsledku reference poskytla osoba, která ani relevantní informace neměla.

Reference poskytují velké množství doplňujících informací o kandidátovi. Aby však měly vypovídací hodnotu, je potřeba nepodcenit přípravu před telefonátem. Důležité je si připravit otázky, které chceme položit. Pracovníci lidských zdrojů by měli být řádně proškoleni pro tuto činnost. Měli by umět získat adekvátní odpovědi, ty pak řádně vyhodnotit a posoudit jejich věrohodnost. Na základě vlastní zkušenosti nedoporučuji příliš důvěřovat kontaktům předaným uchazečem, ale telefonní čísla získat vlastním úsilím. Důležité je také správně vyhodnotit aktuální situaci. V případě, že je kandidát stále zaměstnaný v jiné organizaci, není vhodné ověřovat si informace na jeho osobu. V zaměstnání by mu mohly být způsobeny problémy. Dále doporučuji ověřit si konkrétního kandidáta referencemi u dvou až tří osob z předchozího zaměstnání. Vhodné je pokládat stejné otázky, ty pak porovnat a posoudit rozpor v získaných odpovědích.

NÁVRH Č. 4 – FIREMNÍ WEBOVÉ STRÁNKY

Vlastním pozorováním jsem zjistila aktuální stav webových stránek společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. Zajímala mě sekce týkající se oblasti volných pracovních pozic. Vzhledem k tomu, že webové stránky zabezpečuje centrála společnosti, je zde i při výběru

českého jazyka hodně anglických slov. Na úvodní stránce zvolíte sekci „Kariéra v Huismanu“. Najedete na ikonu České republiky a zjistíte, že samotný název aktuálních volných pozic je na stránkách označen jako „Vacancies Czech Republic“. Otevřený dotazník na kariéru ve společnosti je také v anglické mutaci označen jako „Open application“. Na stránkách jsou uvedeny aktuální volné pozice opět v anglickém jazyce a to se týká i dělnických pozic. Podrobnější popis avizované pozice je už správně v české mutaci. Zájemce o práci má možnost vložit svůj životopis také v sekci „Nábor zaměstnanců“. Zde je již text pouze v českém jazyce. Celkově jsou současně vedené stránky pro ČR dost nepřehledné. Je to způsobeno tím, že jsou zabezpečeny centrálou v Holandsku, což je nešťastné řešení hlavně proto, že se musíte spoléhat na další osoby, které obdržené informace zpracovávají a důvěřovat jim, že životopisy přepošlou na správnou pobočku.

Pro zlepšení výše uvedené situace je nutné oslovit pracovníky IT a upravit webové stránky. Nejdříve přeložit text, který při výběru české mutace zůstal v anglickém jazyce. Dále zjednodušit vkládání životopisů na konkrétní pozici a vložení otevřených žádostí přímým odkazem na hlavní stránce. V neposlední řadě je nutné nastavit aplikační systém tak, aby životopisy uchazečů obdrželo přímo české oddělení lidských zdrojů ve Sviadnově.

NÁVRH Č. 5 – POSÍLENÍ HR ODDĚLENÍ

Z rozhovoru s vedoucí vyplynul požadavek posílit oddělení alespoň o jednu pracovní sílu. Tato potřeba se dá vyčíst i z dotazníků zaměstnanců. Důvodem je nejen doporučený počet pracovníků lidských zdrojů v systému tzv. business partnerství, ale také to, že se občas pracovníkům nedaří dodržet stanovený čas nastavených procesů. Oddělení lidských zdrojů např. nestihne informovat účastníky o výsledcích výběrového řízení včas, což vyšlo z odpovědí od zaměstnanců.

Pro tak velkou organizaci bych doporučila nejen posílit lidské zdroje o jednu pracovní sílu, ale také posílit tým o pozici manažera lidských zdrojů. Zřízení tohoto místa je pro tak velkou firmu velmi přínosné. Manažer lidských zdrojů přece jen úzce spolupracuje s vyšším managementem společnosti a podílí se na rozvoji firemní strategie lidských zdrojů tak, aby odpovídala celkovým strategickým cílům společnosti.

Případně bych řediteli společnosti doporučila zvážit aktuální situaci na tomto oddělení. Současná vedoucí personálního oddělení je pověřena vedením dočasně. Na pravidelné porady managementu je zvána jen výjimečně. Vzhledem k tomu, že „dočasně“ toto oddělení vede už

tři roky, doporučila bych oficiálně jmenovat vedoucí do funkce a zvát ji na pravidelné porady managementu.

NÁVRH Č. 6 – NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE SE STŘEDNÍMI A VYSOKÝMI ŠKOLAMI

Na dotaz, zda spolupracuje společnost se školami a nabízí stipendijní program vedoucí personálního oddělení odpověděla, že spolupráce se školami existuje, ale stipendijní program podnik nenabízí. Otázkou zůstává, zda to vyplývá z nedostatku času, financí či informací. Pravděpodobným důvodem jsou aktuální časové možnosti oddělení HR. Společnost potřebuje získat technicky zdatné jedince s velmi dobrou angličtinou. Všeobecně společnosti nemají příliš mnoho času a financí věnovat se zdlouhavému výběru zaměstnanců. Přitom v současné době existuje řada finančně nenáročných a efektivních řešení a tím může být navázání spolupráce se středními a vysokými školami.

Doporučuji společnosti vybudovat síť partnerských škol za účelem navázání spolupráce se studenty technických oborů. Kontakty by společnost Huisman Konstrukce, s.r.o. neměla udržovat pouze s technickými vysokými školami, ale doporučuji oslovit také střední školy s technickým zaměřením. Představitelé škol by doporučili vhodné studenty. Na základě doporučení by byly provedeny pohovory se studenty. Dle vyhodnocení by byli vybráni vhodní kandidáti, kterým by byla předložena nabídka stipendijního programu. Finanční příspěvek by vybraní studenti mohli dostávat po dobu svého studia. Společnost by se studenty sepsala stipendijní smlouvu. Studenti by docházeli do organizace už v průběhu studia a ta by si je zformovala podle potřeby. Studenti by si také mohli vybírat volitelné předměty podle potřeb organizace. Výhodou pro studenty by byla kromě finanční podpory také příležitost spolupráce se specialisty z praxe, následně podpora při zpracovávání bakalářské či diplomové práce a hlavně jistota perspektivního zaměstnání. Cílem společnosti by bylo získat nadané absolventy technických oborů.

Mladí lidé rádi cestují do zahraničí. Výhodou společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o je, že talentovaní lidé mají možnost nastoupit i do jiných závodů v rámci celého konsorcia. V adaptačním období mohou strávit několik měsíců v zahraniční zemi. Čeští kolegové běžné cestují na stáž do Holandska, Brazílie, Číny či USA.

Zaměstnanec, který projde programem pro studenty bude díky povinné stáži během studia schopen vykonávat svou práci mnohem efektivněji než nový zaměstnanec bez této stáže. Doba pro zapracování nového zaměstnance je 6 měsíců. Pokud tedy náklady na stipendijní program budou nižší než 6 průměrných měsíčních platů příslušné pozice je tato stáž efektivní.

NÁVRH Č. 7 – NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE PŘÍMO SE STUDENTY

Dle informací získaných od vedoucí lidských zdrojů bylo zjištěno, že největší problém při hledání nových zaměstnanců je slabá nabídka technických oborů na trhu práce. Návrh číslo 7 navazuje na předchozí návrh.

Další možností je oslovit studenty škol technických oborů přímo s nabídkou stipendijního programu prostřednictvím svých webových stránek. Program by byl určen převážně studentům technických fakult vysokých škol a případně dalším studentům, kteří se zajímají o techniku a chtějí svůj potenciál rozvíjet v technicky orientované společnosti s celosvětovou působností. Společnost by prostřednictvím otevřené výzvy na svých stránkách uspořádala pro zájemce letní stáž. Přihlásit by se mohli studenti 2. - 4. ročníků. Opět by zde byla možnost, po prokázání osobnostních a výkonových dispozic, získat finanční příspěvek nebo stipendium v průběhu studia.

NÁVRH Č. 8 – VIDEODOTAZNÍKY

Vedoucí HR v rozhovoru uvedla, že náborů provádí v poměrně velké rychlosti. Společnost stále roste a do budoucna se počítá s rostoucím náborem zaměstnanců.

Možná by pro organizaci bylo zajímavé využít videodotazníky, které na svých stránkách nabízí společnost LMC, s.r.o. Videodotazníky často plně nahradí první kolo pohovorů a celkově zkrátí průměrnou dobu čekání na obsazení pozice. Personalisté mají možnost vidět více uchazečů a absolvují méně pohovorů. Video si může personalista přehrát kdekoli a kdykoli. Záznam může sdílet s kolegy a přehrávat opakovaně. Videodotazníky mají za úkol snadno ověřit klíčové znalosti a dovednosti, například prezentační nebo jazykové dovednosti uchazeče. Ve své podstatě ušetří čas a náklady předvýběru [23].

Základem u videodotazníku je, že si personalisté připraví otázky. Stanoví si maximální čas pro odpověď a rozešlou pozvánky. Uchazeči nahrají odpovědi. Znění otázek se dozví až v průběhu nahrávání, které nelze zastavit, ani opakovat. Personalisté obdrží spontánní

odpovědi na otázky, které prozradí o uchazeči mnohem více než papírové CV. Na pohovor si pozvou už jen ty nejvhodnější kandidáty. Zbývající si mohou uložit pro budoucí oslovení [23].

5.2 Návrhy a doporučení v oblasti adaptace zaměstnanců

NÁVRH Č. 1 – OSOBNÍ ADAPTAČNÍ PLÁN

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že osobní adaptační plán obrželo pouze 53 % zaměstnanců. Vedoucí personálního oddělení nám v rozhovoru sdělila, že v současné době dostává adaptační plán každý THP pracovník. Dotazníkového šetření se účastnilo 21 THP, což je 70 % z celkového počtu respondentů. Zde vidím určité rozpory. Huisman Konstrukce, s.r.o. má vypracovaný plán nástupní praxe (viz. příloha č. 2). Podle mého názoru však současný dokument není vypracován přehledně a nefunguje jako návod, jak v adaptačním období postupovat.

Navrhuji, aby společnost Huisman Konstrukce, s.r.o sestavila dokument se seznamem kroků, podle kterého by postupoval nový zaměstnanec, mentor a jeho nadřízený. Správné naplánování a načasování jednotlivých kroků by mělo zajistit, aby zaměstnanci nebyli hned první den zahlceni informacemi. Ve hlavičce dokumentu doporučuji uvést základní údaje a to jméno zaměstnance, název pozice, oddělení, jméno nadřízeného a jméno mentora. Dále zde blíže popsat jednotlivé činnosti:

➤ Přivítání pracovníka a ověření úplnosti nástupní dokumentace

Pracovní smlouva, platový výměr, doklad o vzdělání, výpis rejstříku trestů, zápočtový list, popřípadě potvrzení z úřadu práce, průkaz zdravotní pojišťovny, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce, dohoda o bezhotovostním zasílání platu atd. Do další kolonky uvést realizátora. Zde doporučuji uvést personalistu, který výše uvedené zabezpečí a zkontroluje a do další kolonky napíše datum (den nástupu) a vše potvrdí svým podpisem.

➤ Seznámení s provozními systémy

Identifikační karta zaměstnance, pracovní doba, docházka, bonusový systém, pravidla poskytování dovolené, cestovné, stravné apod. Tuto část by měl

zabezpečit personalista ve spolupráci s mzdovou účetní. Opět by uvedli datum, kdy provedli seznámení s provozními systémy a přidali by své podpisy.

➤ **Proškolení BOZP a PO**

Používání osobních ochranných pracovních prostředků a dodržování pokynů při práci apod. Realizátorem této části bude bezpečnostní a požární technik. Po proškolení opět přidají do příslušných kolonek adaptačního plánu datum a podpis.

➤ **Seznámení s pracovištěm**

Představení kolegů, upozornění na bezpečnostní rizika na pracovišti atd. Seznámit nového zaměstnance s pracovištěm by měl personalista nebo vedoucí pracovník případně určený mentor. Tuto činnost doporučuji uskutečnit v den nástupu nového zaměstnance. Realizátor by splnění úkolu potvrdil podpisem.

➤ **Vstupní pohovor**

Seznámení s popisem pracovní činnosti, předání popisu pracovního místa, zadání konkrétních cílů, úkolů a termínů pro zkušební dobu a seznámení s očekáváními. Vedení vstupního pohovor by měl mít na starost vedoucí pracovník, účastnit by se ho měl mentor, případně personalista. Vedoucí přidá opět datum a podpis čímž potvrdí, že vstupní pohovor proběhl.

➤ **Předání harmonogramu adaptace** (konkrétní rozsah a forma je v kompetenci vedoucího ve spolupráci s mentorem). Doporučuji zadat 3 měřitelné úkoly, které se v průběhu a v závěru adaptačního období vyhodnotí. Vedoucí pracovník přidá do dokumentu datum předání harmonogramu včetně svého podpisu.

➤ **Seznámení s organizační strukturou společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.**
Realizátorem této části by měl být personalista. Seznámit nového zaměstnance může udělat v dalším dni. Realizaci opět potvrdí svým podpisem.

➤ **Seznámení s klíčovými procesy společnosti**

Navrhuji, aby vedoucí pracovník v průběhu prvního týdne seznámil zaměstnance s klíčovými procesy. Opět by splnění úkolu zapsal do dokumentu osobního adaptačního plánu zaměstnance, kde uvede datum, kdy nového zaměstnance seznámil a přidá svůj podpis.

➤ **Seznámení s interní kulturou společnosti**

Doporučuji, aby se tohoto úkolu ujal pracovník oddělení PR. K uskutečnění by mělo dojít v průběhu prvního pracovního týdne. Datum a podpis splnění úkolu by vložil do adaptačního plánu zaměstnance.

➤ **Zaškolení do IT systémů**

Může být v kompetenci mentora, který opět údaj, že k zaškolení došlo zavede do adaptačního plánu zaměstnance.

➤ **Studium směrnic a norem**

Mentor předá zaměstnanci potřebné směrnice a normy k samostudiu. Zaměstnanec si v průběhu prvního pracovního týdne prostuduje dodané materiály a připraví si případné dotazy. Mentor se po týdnu zeptá, zda je ve směrnicích něco nejasného. V případě dotazů poskytne doplňující informace a poté provede záznam do adaptačního plánu o splnění tohoto úkolu.

➤ **Další odborná školení dle potřeb funkce**

V průběhu adaptační doby vedoucí pracovník společně s HR naplánují další odborná školení, která jsou potřebná pro danou pozici. Záznam vloží do osobního adaptačního plánu zaměstnance.

➤ **Seznámení s možnostmi vzdělávání**

V průběhu druhého pracovního týdne by měl personalista seznámit nového zaměstnance s možnostmi vzdělávání. Opět záznam, že k tomu došlo napíše do adaptačního plánu.

➤ **Setkání s vedoucím pracovníkem, mentorem a zástupcem HR**

Jedná se o dílčí hodnocení adaptace po 1 měsíci. V polovině zkušební doby navrhuji společné setkání s vedoucím, mentorem, personalistou a zaměstnancem. Zde by mělo zaznít, zda vše běží podle nastaveného plánu nebo je potřeba udělat nějaké úpravy. Údaj o tomto setkání vložit do adaptačního plánu.

➤ **Závěrečné vyhodnocení adaptace**

Nejpozději 1 týden před ukončením adaptace. Vedoucí pracovník, mentor a personalista by měli společně se zaměstnancem provést závěrečné vyhodnocení naplnění stanovených cílů a úkolů. Záznam o realizaci opět vložit společně s datumem a podpisem do adaptačního plánu. Do formuláře hodnocení adaptace by přidali také záznam ze závěrečného vyhodnocení.

➤ **Hodnotící pohovor**

Pokud zaměstnanec bude pokračovat na své pozici, doporučuji provést hodnotící rozhovor a stanovit si individuální plán na další období, případně stanovit termín pro hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor povede vedoucí pracovník společně s personalistou. V této fázi také provedou kontrolu záznamů v osobním adaptačním plánu. Zda byly uskutečněny všechny nastavené kroky. Údaj do adaptačního plánu zaznamená vedoucí pracovník, který doplní datum a podpis realizace.

➤ **Další kroky a dohodnuté úkoly**

Pokud bude potřeba vedoucí pracovník, mentor nebo personalista doplní do osobního adaptačního plánu zaměstnanci další dohodnuté úkoly či potřebné kroky pro jeho rozvoj.

V průběhu adaptačního období bude osobní adaptační plán uložený u vedoucího pracovníka. Na konci zkušebního po výše uvedené kontrole bude předán k založení do osobního spisu zaměstnance.

NÁVRH Č. 2 – ADAPTAČNÍ PROCES A HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

U adaptačního procesu nejsou jasně stanovená pravidla, chybí vazba mezi vedoucím a mentorem. Z rozhovoru bylo zjištěno, že v průběhu adaptační doby nejsou žádné kontakty nového pracovníka s oddělením HR. Adaptační doba se hodnotí až na konci zkušební doby. Navíc z dotázaných respondentů 10 % uvedlo, že u nich neproběhlo hodnocení adaptačního procesu vůbec. Na hodnocení adaptačního procesu se zapomíná, přitom zkušební doba je období, kdy má zaměstnavatel jedinečnou možnost získat informace nejen o znalostech, schopnostech, zkušenostech nových zaměstnanců, ale i o jejich motivaci a postojích k práci.

Z mého pohledu by se společnost měla zaměřit na dobré zpracování a vedení adaptačního procesu. Doporučuji organizaci, aby cíle a úkoly pro nového zaměstnance na adaptační období vytvořil mentor ve spolupráci s HR. Organizace musí nejdříve řádně proškolit a motivovat mentory k této činnosti. Mentorovi musí být sděleno co se od něho očekává a co je cílem jeho práce. Vedoucí pracovník by měl být s adaptačním procesem seznámen a také by ho měl schválit. Důvod tohoto návrhu je, že vedoucí nebo manažer má globální informace a mentor by měl vědět víc o jeho záměrech, nač je třeba se v případě uchazeče zaměřit, aby mohl zaměstnance na úkoly správně připravit.

Společnosti doporučuji, aby během adaptačního procesu uskutečnila s novým zaměstnancem tři hodnotící pohovory. Jeden na začátku, druhý uprostřed a třetí na konci adaptačního období, jak je zaznamenáno v návrhu č. 1. Z každého pohovoru doporučuji vyhotovit záznam (formulář hodnocení adaptačního procesu). Záznam uložit do osobního spisu zaměstnance. Hodnotící pohovory s novým zaměstnancem by měly probíhat za účasti mentora a chybět by neměl zástupce HR oddělení. Při hodnocení navrhuji zaměřit se nejen na plnění svěřených úkolů, ale zjistit také očekávání nového pracovníka a ty porovnat s očekáváním společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. Mentor a HR pracovník by měli společně vyhodnocovat výsledky pohovoru a to tak, aby na konci adaptačního období byli schopni stanovit novému zaměstnanci úkoly a cíle. Podle získaných informací, představ nového zaměstnance a vedoucího pracovníka navrhuji na konci zkušební doby nastavit kariérní plán pro nového zaměstnance.

NÁVRH Č. 3 – ADAPTAČNÍ BROŽURA

Z analýzy adaptační brožury vyplynulo, že některé údaje v ní uvedené již nejsou aktuální. Konkrétně se jedná o údaje v počtech zaměstnanců a dále došlo ke změně některých manažerů.

Organizaci bych navrhla, aby zodpovědnost za aktuálnost údajů v adaptační brožuře byla přidělena PR oddělení. To by provádělo aktualizaci brožury pravidelně a to vždy do posledního dne v měsíci. Brožura by byla dostupná na intranetových stránkách společnosti. Intranetový portál by minimálně THP pracovníkům zefektivnil přístup k aktuálním informacím. Tištěnou verzi brožury navrhuji připravit ve formátu A5. Tisk by provedlo PR oddělení a to vždy aktuálně dle potřeb a počtu nastupujících zaměstnanců. Není důvod tisknout brožury do zásoby.

6 Závěr

Tématem diplomové práce byly dvě klíčové činnosti organizace, a to výběr a adaptace zaměstnanců. Výběr znamená porovnání profilu uchazeče o zaměstnání s požadavky pracovního místa a rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta. Řízená adaptace pomáhá začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Efektivní výběr a adaptace se projeví ve stabilizaci zaměstnanců a jejich pracovním výkonu.

Hlavním cílem bylo provést analýzu procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. Poté na základě zjištěných skutečností porovnaných s teoretickými předpoklady navrhnout vhodné změny, které by vedly k odstranění identifikovaných nedostatků a ke zkvalitnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců používaného ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.

V diplomové práci byl teoreticky popsán průběh výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace. Na tomto teoretickém základě byl postaven výzkum ve společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. Při výzkumu byla použita metoda vlastního pozorování, metoda dotazníkového šetření a metoda standardizovaného rozhovoru. Z výsledků vzešlo 8 návrhů na zlepšení v oblasti výběru zaměstnanců a 3 návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti, čímž byla naplněna podstata této diplomové práce.

Předkládané návrhy byly prodiskutovány s vedoucí lidských zdrojů společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. Posléze byly vybrány 4 z předkládaných návrhů, na které se pracovníci oddělení lidských zdrojů zaměří ze všeho nejdříve. Jedná se o tyto návrhy:

1. Vytvoření databáze životopisů;
2. Navázání spolupráce se školami a studenty;
3. Osobní adaptační plán;
4. Průběžné hodnocení zaměstnance v adaptační době.

Výsledkem zavedení změn by měl být efektivnější způsob výběru zaměstnanců a lépe adaptování zaměstnanci podnikající takové kroky, které povedou k dosažení cíle, jak jejich osobního, tak celé organizace.

Na základě výše uvedeného může být konstatováno, že došlo k naplnění stanovených cílů práce.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KOLMAN, L., CHÝLKOVÁ, H., MICHÁLEK, P. a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců. Metody a postupy*. Praha: Linde 2010, ISBN 978-80-7201-810-9.
- [6] KOUBEK, JOSEF. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [7] KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human resource management*. 12. edition. Stamford: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [9] PAULÍK, KAREL. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2959-6.
- [10] PLAMÍNEK, JIŘÍ. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [11] STÝBLO, JIŘÍ. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [12] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, ISBN 80-246-0448-5.
- [13] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

[14] ULRICH, Dave et al., *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Professional, 2012, ISBN 978-0-07-180266-6.

[15] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické zdroje:

[16] VYBÍRALOVÁ, Alžběta. Hledání zaměstnanců: Metody a zdroje získávání zaměstnanců. [online]. 2013 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/metody-a-zpusoby-hledani-zamestnancu>

[17] O společnosti Huisman. *Huismanequipment*. [Online] [cit. 20. 2. 2014.] <http://www.huismanequipment.com/cz>.

[18] Článek v periodiku Svět průmyslu. [Online] [cit. 20. 2. 2014.] <http://www.svetprumyslu.cz/profil/huisman-konstrukce-sro.html>

[19] STÝBLO, Jiří. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců: Práce a mzdy 2006/9* [online]. 2006 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

[20] Evropská obchodní akademie: *Rozvoj klíčových kompetencí* [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.eoazastupci.cz/data/files/000024.pdf>

[21] TREXIMA, spol. s r.o. HR Monitor: *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

[22] SÝKOROVÁ, Petra a Miroslav PRCHAL. Češi lžou v životopise nejvíce ze všech. *Ekonom: Personalistika* [online]. 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-55906170-cesi-lzou-v-zivotopisech-nejvice-ze-vsech>

[23] LMC s.r.o.: Videodotazníky. [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.lmc.eu/nase-produkty/videodotazniky>

Další zdroje:

[24] Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o.

[25] Rozhovor s vedoucí pracovnící lidských zdrojů Huisman Konstrukce, s.r.o.

Seznam grafů

Graf 2.1 Míra fluktuace v ČR v roce 2012	32
Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	38
Graf 4.1 Výše dosaženého vzdělání.....	44
Graf 4.2 Pracovní pozice	44
Graf 4.3 Forma žádosti o zaměstnání	45
Graf 4.4 Doba odezvy společnosti na žádost o místo	46
Graf 4.5 Spokojenost s průběhem výběrového řízení.....	46
Graf 4.6 Obtížnost výběrového řízení.....	47
Graf 4.7 Ověřování znalostí a dovedností	47
Graf 4.8 Atmosféra při výběrovém řízení.....	48
Graf 4.9 Prostor na dotazy	48
Graf 4.10 Forma informování o přijetí	49
Graf 4.11 Kontakt v mezidobí	49
Graf 4.12 První pracovní den.....	50
Graf 4.13 Osobní adaptační plán	51
Graf 4.14 Průběh adaptace dle plánu	51
Graf 4.15 Dostatečná pozornost.....	52
Graf 4.16 Představeny všechny důležité osoby	52
Graf 4.17 Dostatečné zaučení	53
Graf 4.18 Proběhlo hodnocení adaptačního procesu	53
Graf 4.19 Přínos pro adaptaci	54

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Aktivita řízení lidských zdrojů.....	9
Obrázek 2.2 Prvky a součásti procesu získávání pracovníků a jejich vztahy	12
Obrázek 3.1 Vrtná souprava LOC	35

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Rozvaha Huisman Konstrukce, s.r.o.....	36
Tabulka 3.2 Výkaz zisků a ztrát Huisman Konstrukce, s.r.o.....	37

Seznam zkratek

ABS	American Bureau of Shipping
API	American Petroleum Institute
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	Cirriculum vitae
DNV	Det Norske Veritas
HK	Huisman Konstrukce, s.r.o.
HR	Human resources
IT	Oddělení informačních technologií
IQ	Intelligenční kvocient
LOC	Land and Offshore Containerized
LRQA	Lloyd's Register Quality Assurance
NMD	Norwegian Maritime Directorate
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PO	Požární ochrana
PR	Public relations
TüV	Technischer Überwachungs-Verein

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



.....
Bc. Pavla Rožnovská

Seznam příloh

Příloha č. 1 Nástupní list zaměstnance

Příloha č. 2 Plán nástupní praxe

Příloha č. 3 Adaptační brožura (titulní strana)

Příloha č. 4 Rozhovor- zkušební doba

Příloha č. 5 Dotazník pro zaměstnance Huisman Konstrukce, s.r.o.

Příloha č.1 Nástupní list zaměstnance



Doc. No.: HCZ 1.2A - 002 Nástupní list zaměstnance

Revision 0., approval from 1.1.2012

NÁSTUPNÍ LIST ZAMĚSTNANCE:

Jméno, příjmení, titul:		
Osobní číslo:		
Datum narození:		
Pozice:		
Trigram:		
Nadřízený:		
Nákladové středisko:		
Default aktivita		
THP/Dělnická profese:		
Hodinový úvazek:		
Skříňka č., umístnění:		
Parkování v areálu:		
Datum nástupu:		Podpis:
Základní nástupní mzda:		
Návrh mzdy po zkušební době:		
Typ smlouvy:		
Délka zkušební doby:		
Délka praxe:		
Pevný počítač-standard / engineering		
Notebook s příslušenstvím (LCD, klávesnice)		
Pevná linka (externí/interní volání)		
Mobilní telefon		
AutoCAD 2007/plná verze		
ZWCAD 2010/editace výkresů a měření		
DWC True View/prohlížeč		
I:\ (Sys admin)		
R:\ (Přístupy podle pracovního zařazení)		
Q:\ (Konstrukce)		
O:\ (Finální objednávky)		
Z:\ (Archiv)		
T:\ (Podpora/konstrukce)		
PKR dne:		
TJU dne:		
RST dne:		

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. [24]

Příloha č. 2 Plán nástupní praxe

Doc. No.: HCZ 1.2B-002 Entry plan		Revision 0., approval from 1.11.2012		
Plán nástupní praxe/Entry introduction plan for employee				
Časová perioda pro splnění plánu (zkušební doba) /Time period for implementation of plan (test period):				
Jméno zaměstnance/Name of employee Pozice/Job position Začátek pracovního poměru/Start of work contract Oddělení/Department Nadřízený/Superior Konzultant/Mentor				
Část A / Part A				
<i>Zodpovědnost / Responsibility for arrangement</i>	<i>Agenda</i>	<i>Datum/The date</i>	<i>Čas/Time</i>	<i>Splnil / fulfill</i>
Organizace/Arrange				
HR	Adaptační školení/ Adaptation training			
HR	Směrnice/Internal rules			
Safety technician	BOZP a PO / Safety of work, fire protection			
Safety technician	BOZP na pracovišti/Safety work in the workplace (first aid kit box...)			
Payroll	Mzdová agenda/Payroll agenda			
HR	Představení továrny / Factory tour			
NKO	PC, printers, phones			
MPK	Představení pracovního týmu / Introduction of department-meeting			
MPK	Popis pracovního místa / Job description			
Povinná školení / Necessary training				
Safety technician	BOZP a PO / Safety of work, fire protection			
Safety technician	BOZP na pracovišti/Safety work in the workplace (first aid kit box...)			
Samostudium/Self study				
HR	AJ-rozřazovací test			
Superior	Směrnice/konkrétně			
Část B / Part B				
1. Plán zaškolení/Plan of training				
<i>Zodpovědnost/Responsibility for arrangement</i>	<i>Oblasti pro seznámení, zaučení/Topics for introduction, training</i>	<i>Časový prostor/Timing</i>	<i>Konzultant/Mentor</i>	<i>Splnil/fulfill</i>
Superior				
2. Cíle, úkoly pro zkušební dobu (3 měsíce)/Targets for training period (3 month 's period)				
<i>Targets, goals</i>		<i>Splnil/fulfill</i>	<i>Doporučený trénink/Support training</i>	
Plán nástupní praxe musí být definován při nástupu/Plan must be defined before start of employee				
Superior:		Employee:		Mentor:

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. [24]

Příloha č. 3 Adaptační brožura (titulní strana)

HCZ 1.2B-001 Brochure of adaptation

Huisman Konstrukce, s.r.o.

Příručka pro
nové
zaměstnance

Huisman

Začínáme

Pár vět k historii...

Společnost Huisman je soukromá společnost s celosvětovou působností, která má rozsáhlé zkušenosti v oblasti návrhů a výroby těžké techniky pro vedoucí světové firmy operující na pevnině i na moři. Společnost Huisman - původně založená v roce 1929 jako firma pro výrobu ocelových konstrukcí - se spojila s konstrukční kanceláří, aby mohla vyvíjet nové produkty zcela pod vlastním vedením, od konceptu až po dodání.

Vznik Huisman Konstrukce, s.r.o. se ve Sviadnově datuje od roku 1997, kdy se areál Hutních montáží postupně nejdříve pronájímá, později odprodával holandské mateřské společnosti. Největší nárůst nových pracovníků pak sviadnovská pobočka zaznamenala v r. 2005—2006 a v r. 2011–2012, kdy se také realizovala podstatná část výstavby produkčního a administrativně-konstrukčního zázemí.

Náš sortiment produktů lze rozdělit do šesti hlavních kategorií: **zařízení pro těžké zdvihy, vrtné soupravy, zařízení pro pokládání potrubí, uvazovací systémy, designy lodí a speciální projekty.** Naše projekty zahrnují jak samostatné komponenty, tak vysoce konstrukčně náročné integrované systémy. Naše výroba probíhá současně v provozovnách v Nizozemí, Číně a České republice. Kromě toho máme další pobočky pro prodej, mechanickou konstrukci a servis v Brazílii, Singapuru a USA.

Obsah

Pobočky	2
Vedení společnosti.....	3
Procesy výroby.....	4
Pracovní doba	6
Docházka	6
Bonusový systém	7
Pravidla poskytování dovolené ...	8
Identifikační karta	8
Lékař, stravování.....	10
Výuka anglického jazyka	12
Bezpečnostní pravidla	12
Grafické přílohy.....	14
Kontakty	18

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. [24]

ROZHOVOR – ZKUŠEBNÍ DOBA

Jméno zaměstnance:

Pozice: Nákupčí materiálu

Počátek PP: 22.4.2013

Smlouva: doba určitá

Konec zkušební doby: 21.7.2013

1. Zhodnocení spokojenosti, situace/ZAMĚSTNANEC

2. Obecné zhodnocení/VEDOUCÍ

3. Cíle na období kalendářního čtvrtletí x pololetí-ZAMĚSTNANECxNADŘÍZENÝ

4. Návrh na rozvoj „nedostačujících“ kompetencí (školení)

5. Vysvětlení konceptu hodnocení (kvartál-kritéria), %-výměra, proplácení přesčasové práce

zaměstnanec:

vedoucí:

za HR:

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Huisman Konstrukce, s.r.o. [24]

Příloha č.5 Dotazník zaměstnance Huisman Konstrukce, s.r.o.

Strana 1/2

Dotazník pro zaměstnance Huisman Konstrukce, s r.o.

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při výzkumu týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. Získané informace budou použity pro zpracování mé diplomové práce, ale mohou být rovněž prospěšné pro rozvoj našeho podniku. Dotazník je anonymní, pouze v úvodu najdete pár identifikačních otázek, které poslouží ke skupinovému vyhodnocení získaných odpovědí. Prosim o vrácení vyplněného dotazníku do schránky na naší recepci a to do termínu: 27. 3. 2014.

Předem děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Pavla Rožnovská

Pokyny k vyplnění:

- a) u otevřených otázek máte možnost vyjádřit svůj názor volnou odpovědí.
- b) na uzavřené otázky vyjádříte Vaše stanovisko zaškrtnutím jedné z variant, není-li uvedeno jinak.

Dotazník

Výše dosaženého vzdělání	
<input type="checkbox"/> Základní	<input type="checkbox"/> Středoškolské s maturitou
<input type="checkbox"/> Vyučený	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské
Pozice	
<input type="checkbox"/> Dělnická profese	<input type="checkbox"/> THP

1. Jakou formou jste se ucházel/a o zaměstnání ve společnosti:

- ☐ Zasláním životopisu ☐ Pracovní agentura ☐ Úřad práce ☐ Telefonát do organizace

2. Jak dlouho trvala odezva ze společnosti od Vaší reakce na volné pracovní místo:

- ☐ Do 3 dnů ☐ Do 4 - 6 dní ☐ Za více jak 6 dní

3. Jaká byla Vaše spokojenost s průběhem výběrového řízení:

- ☐ velmi spokojen(a) ☐ spokojen(a) ☐ spíše nespokojen(a)

4. Bylo pro Vás výběrové řízení obtížné?:

- ☐ Ano ☐ Ne

5. Byly při výběrových pohovorech ověřovány Vaše znalosti a dovednosti:

- ☐ Ano ☐ Ne

6. Jak se Vám jevila atmosféra při výběrovém řízení (možnost výběru více možností):

- ☐ přátelská ☐ uvolněná ☐ nepřátelská ☐ stresující

7. Byl Vám dán prostor na Vaše dotazy:

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Částečně

8. Jakou formou Vás informovali o přijetí do společnosti:

- ☐ Osobní setkání ☐ Telefonicky ☐ Emailem ☐ Poštou

9. Kontaktoval Vás někdo z firmy v mezidobí, než jste do firmy skutečně nastoupil(a):

- ☐ Ano ☐ Ne

10. Jaký byl pro Vás první pracovní den ve společnosti:

- ☐ příjemný ☐ přínosný ☐ normální ☐ hektický

11. Vyhovoval Vám způsob, jakým Vám byly informace o firmě v průběhu prvního dne podány. V případě, že odpovíte ne, uveďte jaký způsob byste přivítal(a). (Co by Vám usnadnilo adaptaci):

- ☐ Ano ☐ Ne

12. Byl Vám zpracován osobní adaptační plán:

- ☐ Ano ☐ Ne

13. V případě, že Vám byl předán osobní adaptační plán, probíhala adaptace dle plánu:

- ☐ Ano ☐ Ne

14. Byla Vám po nástupu do práce věnována dostatečná pozornost:

- ☐ Ano ☐ Ne

15. Byly Vám první pracovní den představeny všechny důležité osoby v rámci Vaší pozice:

- ☐ Ano, všichni ☐ Jen někteří ☐ Ne

16. Domníváte se, že jste byl(a) dostatečně zaučen(a):

- ☐ Ano ☐ Ne

17. Proběhlo u Vás hodnocení adaptačního procesu:

- ☐ Ano ☐ Ne

18. Co bylo pro Vás nejvíc přínosné v průběhu Vaší adaptace:

- ☐ Školení ☐ Pomoc kolegů ☐ Vstřícnost nadřízených

19. Pokud máte, uveďte Vaše připomínky k výběrovému a adaptačnímu procesu:

Děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.